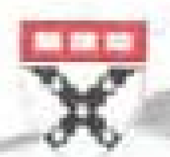


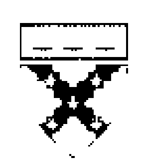
Harvard Business Review

《哈佛商业评论》精粹译丛

公司战略

戴维·J·科利斯等 著

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard
Business
Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

公司战略

戴维·J·科利斯等 著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

公司战略/戴维·J·科利斯（Collis, D.J.）等著；
北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.
北京：中国人民大学出版社，2001
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Corporate Strategy

ISBN 7-300-03679-1/F·1102
Ⅰ. 公…
Ⅱ. ①科… ②北…
Ⅲ. 公司-经济发展战略-研究
Ⅳ. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第11240号

《哈佛商业评论》精粹译丛
公司战略
戴维·J·科利斯等　著
北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校

出版发行：中国人民大学出版社
（北京中关村大街31号　邮编100080）
邮购部：62515351　门市部：62514148
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市丰台丰华印刷厂

开本：850×1168毫米 1/32　印张：7.625 插页2
2001年4月第1版　2001年4月第1次印刷
字数：151 000

总定价（5册）：100.00元　本册定价：19.00元

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和MBA们，对我们的工作给予了很高的评价，作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于1922年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，近80年来，HBR始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR被读者们普遍认



为是国际管理领域中"最权威、最有思想性、最有价值和最为独特"的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的"流程重组"、"核心竞争力"、"竞争战略的五种力量"、"技术爆炸"和"平衡计分法"等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了"信息高速公路"的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处，我们真诚地希望读者们来信或E-mail批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物。新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社　闻　洁

2001年2月

译者前言

这是一本极有分量的书，无论是从它的内容、作者，还是从出版方来看皆是如此。对于那些需要与打造当今公司战略的新规则、进化观念保持同步的读者来说，这本书当然不容错过。

公司战略是着眼于长远、适应公司内外形势而作的指导性发展规则，它指明了在竞争环境中公司的生存态势、经营方针和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。著名管理学家德鲁克认为，公司战略回答的是两个最基本的问题：我们的企业是什么？它应该是什么？在全球经济一体化的今天，在人类社会进入信息化的时候，世界市场更加风云变幻，企业组织也反复经历或面临重新整合。置身于如此动荡的生存环境中，大凡能够取得成功的公司，在事关公司方向的综合决策方面，总有着相对一贯而又适时而变的战略规划。而经营战略与方针管理，已经成为欧美工商界竞相尊奉的制胜法宝，全美500家最大的工商企业，无一例外地都制定了自己的经营战略方针。在哈佛商学院（HBS），公司战略及相应课程始终被列为MBA教学内容之首。

公司战略的制定对于企业的成败十分重要，同时对

企业决策者也提出了更高的要求。任何墨守成规、机械教条的做法，都会使公司蒙受不可避免的灾难性损失。本书的翻译出版，无疑为中国企业决策者们制定公司战略带来了新的认识与思考。

从书中我们可以看到，公司战略的制定依据应该是多维的：

1. 应该考虑自己所掌握的资源及其特点。如戴维·J·科利斯与辛西娅·A·蒙哥马利分别在《创造公司优势》、《凭借资源展开竞争：20 世纪 90 年代的公司战略》两篇论文中基于资源所展开的分析。

2. 应该考虑公司在发展与重组过程中的优势与可能存在的危机。如安德鲁·坎贝尔、迈克尔·古尔德与马库斯·亚历山大的《公司战略：探求控股的优势》，C.K. 普拉哈拉德与肯尼思·利伯索尔的《跨国公司扩张主义的终结》，塔伦·卡恩纳与克里舍纳·佩利普的《焦点战略为何在新兴市场有可能行不通》等文章中基于公司结构和效能所展开的分析。

3. 应该考虑公司的内外环境。如迈克尔·古尔德与安德鲁·坎贝尔的《不惜一切代价追求公司协作》，斯图尔特·L·哈特的《超越绿化：可持续发展的战略》，乔治·斯托克、菲利浦·埃文斯与劳伦斯·E·舒尔曼在《能力的竞争：公司战略的新规则》等文章中对协作、环保和公司活力所作的分析

这些论著的出发点虽然不同，但落脚点却一样，充分表明各篇论文间的内在联系，这是本书所体现的一个重要特点。

本书的另一重要特点是各篇论文均独立成章，针对公司战略的某个侧面进行了深入的研究与探讨。例如，《创造公司优势》一文为多元化公司创造价值提供了一个全面的思考框架，解决了公司应开展何种业务、应该如何跨业务协调其商业行为、公司行政机构应扮演何种角色、公司应如何衡量和控制业绩等战略方面最基本的问题。通过对泰科国际公司、夏普公司、纽厄尔公司、以及 Saatchi & Saatchi 公司进行的详尽的案例研究，说明上述问题的答案在很大程度上取决于公司的特殊资源——各类资产、各种技术专长的性质。公司在这个资源体系中所处的位置，限定了它应该参与哪些业务的竞争，也限制了它对机构设置的选择。《凭借资源展开竞争：20 世纪 90 年代的公司战略》一文，阐述了公司各类资源如何在动态竞争环境中推动公司业绩的提升，并提出了一个从两方面推动战略思维向前发展的新体系：一是部署一套实用而严格的市场测试方法，以确定公司的各类资源是否真正具备足够的价值，可作为公司战略的基础；二是将这种从市场角度来衡量的实力与早期有关竞争力和工业结构的真知灼见相结合。《公司战略：探求控股的优势》则提出了控股公司的体系，论述了根据什么来回答两个问题：一家公司应该掌握哪些业务，应该采取哪种控股的做法，才能让它的业务部门取得最好的业绩？文中指出，要确定控股公司与其业务之间的契合度，公司战略应着眼于业务成功的关键因素、在业务领域控股的机会，控股公司的特点和财务结果四个领域，等等。

本书由李漫江、王琦翻译，汪洱、陈松为全书的校订做了大量工作。由于译者水平所限，书中如有不足之处，敬请读者指正。电子邮件：Wanger @ Sino.trust.com.cn。

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑于波女士，他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长　赵民

2000年11月

目 录

目 录

1. 创造公司优势[1]

戴维·J·科利斯　辛西娅·A·蒙哥马利

作者简介

戴维·J·科利斯（David J. Collis）目前是耶鲁管理学院战略领域的客座副教授，以及多家美国和欧洲大公司的咨询。他目前从事大型跨国公司中公司总部的作用的国际性比较研究。他与辛西娅·A·蒙哥马利合著了《公司战略》一书，并在各种期刊（包括《哈佛商业评论》、《战略管理杂志》、《欧洲管理杂志》）上发表了多篇文章，并有多部著作，包括《管理跨国公司》、《国际竞争力》和《超越自由贸易》

辛西娅·A·蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）是哈佛商学院企业管理蒂姆肯基金教授。她的研究重点是公司战略及多元化公司的

---

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号　重印号98303

竞争力，特别是有关跨国公司参与竞争的市场问题，公司的资源体系以及跨多种业务创造价值等。她与戴维·J·科利斯合著了《公司战略》一书，是《公司基于资源和演变的理论》的编辑，她与迈克尔·E·波特共同编辑了《战略：寻求并确保竞争优势》，并在管理学杂志上发表了多篇文章 蒙哥马利博士是UNUM公司、纽厄尔公司（Newell Co.）和几家美林共同基金（Merrill Lynch）的董事会成员。

内容提要

真正杰出的公司战略与那些差强人意的战略区别在哪里？公司一级的主管人员怎样为其业务创造出实实在在的优势，让整个公司优于各部门的叠加？

本文为经营多项业务的公司创造价值提供了一个全面的框架，着手解决了公司战略最基本的问题：公司应开展何种业务？它应该如何跨业务协调其商业行为？公司行政机构应扮演何种角色？公司应如何衡量和控制业绩？

作者通过对泰科国际公司（Tyco）、夏普公司（Sharp）、纽厄尔公司以及Saatchi & Saatchi公司进行了详尽的研究，说明上述问题的答案在很大程度上取决于公司的特殊资源——各类资产、技能和能力的性质．这些资源涵盖了从高度专业化的一端到非常普通的一端的整个体系。公司在这个资源体

系中所处的位置，决定了它应该参与哪些业务的竞争，也决定了它对机构设置的选择。

作者通过运用这个框架，指出了因偏离公司战略而导致的常见失误。有些公司不是根据有助于在各个业务领域形成优势的资源的共性，而是根据产品的共性，错误地开展了业务。它们建立的公司行政机构与基础设施流于一般，而没能量身打造出可满足特定战略需要的组织结构和体系。文中列举的公司实例说明，适合于所有公司的最佳模式并不存在；你会发现，在资源体系的不同位置都能找到出色的公司战略。

大部分从事多种经营的公司只是将公司的几个部分放在一起，仅此而已。尽管公司主管人员对采取什么方法才能在各自的业务领域取得竞争优势已有更深刻的体会，但谈到如何跨多种业务创造公司优势，情况就不那么令人鼓舞了。

的确，公司主管人员能感觉到来自公司董事会和资本市场要求增值的压力越来越大。但迄今为止，这种压力对如 ITT 这样病态的公司的战略产生的影响最大。此类公司极大地破坏了开展业务的价值，最终不得不停业。而侥幸摆脱这种命运的公司（我们认为并不在少数）是那些在公司这一级上来说，既没有破坏价值但也没能创造价值的公司。

失败的原因并不是缺少尝试。在一个历时6年的研究项目中，我们研究过的 50 家公司中，有很多公司的主管人员确实在努力制定切实可行的公司战略。有些主管人员致力于公司的核心竞争力，有些则重新调整公司的投资组合，还有一些则建立培训机构。无论哪种情况，主管人员都以公司战略的各个因素如资源、业务或公司机构为焦点。而他们缺少的是将各因素整合成一个整体的洞察力。洞察力是公司优势的实质所在，是公司通过配置和协调其多种经营活动去创造价值的方法。说到底，它是真正杰出的公司战略区别于其他只能说差强人意的战略之所在！

大多数主管人员建立的公司行政机构流于空泛，似乎存在一种每个公司都应遵循的最佳模式

资源体系中掌握不同资源的公司所作的各种选择

杰出的公司战略并非各种基础材料的随意堆砌，而是一个由各独立部分精心构筑起来的体系。它不仅是一个强有力的创意，它还积极指导主管人员针对公司要开发的资源，要参与竞争的业务，以及使之全面运转起来的公司机构，作出决定。

但它还远非如此：一个杰出的公司战略，其各种因素是相互统一的。这种统一性取决于公司所掌握的资源，包括其特定资产、各种技术技能。公司掌握的资源起到穿针引线的作用，是最终决定其他部分的因素（见图 1—1）。

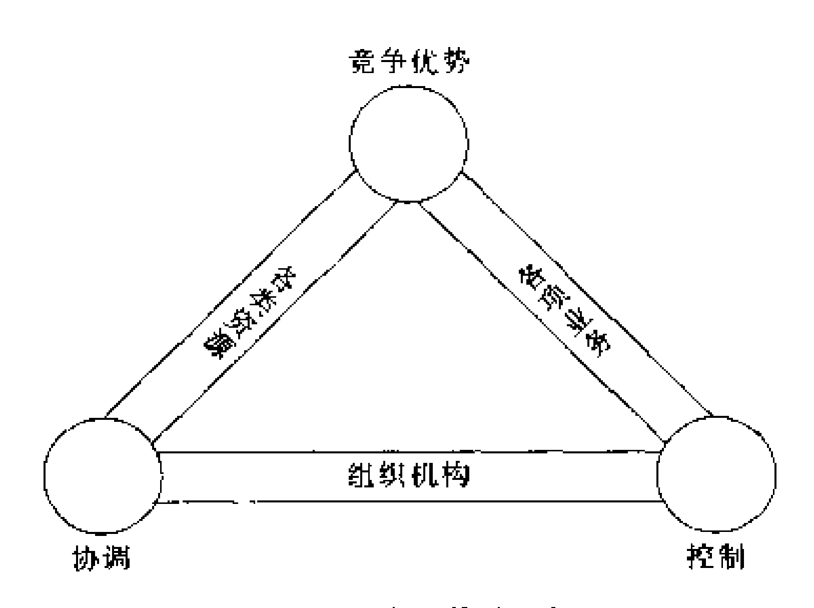


图 1—1　公司战略三角

杰出的公司战略首先来自于三角形各边的力量：优

良的而不是普通的资源，在具有吸引力的行业处于强有力的市场地位，以及行之有效的管理机构。然而，真正的公司优势还需要每个角的紧密结合。当公司的资源对其业务能否取得成功起决定作用时，就形成了竞争优势；当机构的配置使业务部门能够借助于资源时，就能获得增效作用，并达到相互的协调。最后，公司的业绩衡量与奖励机制同公司业务的结合形成战略控制。

为公司创造优势提供基础的各类资源形成一个体系——从高度专业化的一端过渡到非常普通的一端。日本夏普电子公司在光电业务领域拥有专业化的技术知识，它为公司的各项业务带来了竞争优势。而位于该体系另一端的集团企业泰科国际公司，则通过普通的管理技术和公司管理体系为它的各项业务创造价值（见图 1—2）。

这个战略资源体系之所以重要，是因为公司在这个体系中所处的位置决定了它应该参与哪些业务的竞争，也决定了它对机构设置的选择。我们的研究表明，大部分主管人员认为他们能将公司的战略很好地整合在一起，但事实并非如此。他们不是根据有助于在各个业务领域形成优势资源的共性，而是根据产品的共性，错误地开展了业务。这是个常见而且代价沉重的错误（参见后文“相关性涉及资源而非产品”）。此外，他们建立的公司行政机构与基础设施流于空泛，而没能量身打造出可满足特定战略需要的组织结构和体系，就好像有一种最佳模式，每个公司都应遵循似的。当前流行的模式碰

巧偏爱那种极为精简的公司行政机构，然而，我们应该看到，适合于所有公司的最佳模式并不存在。

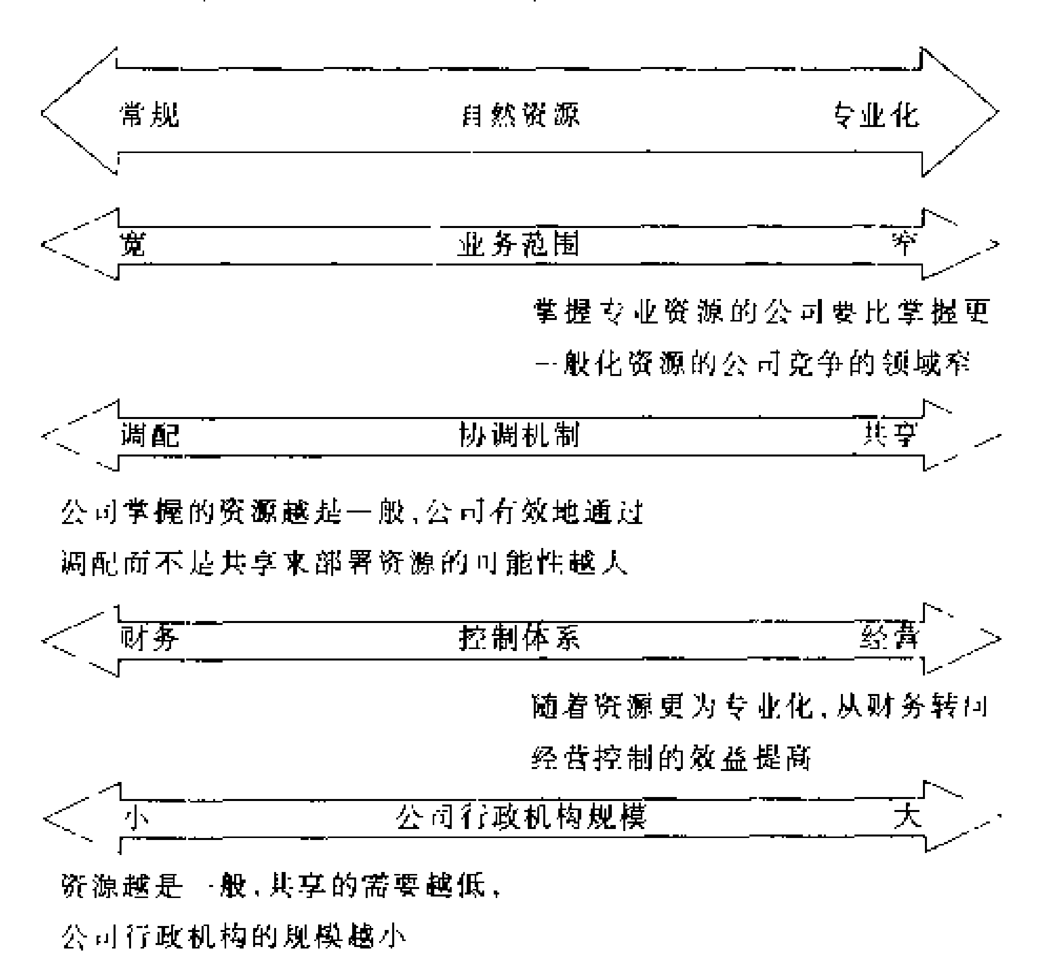


图 1—2　资源体系

事实远非如此。你会发现，在资源体系的不同位置都能找到出色的公司战略。有的公司可能适合精简型的，有的需要更丰富、更有深度的结构。让我们来研究一下纽厄尔公司，该公司掌握的资源既不过分普通，也不属于高度专业化的，而是二者颇具吸引力的结合。

纽厄尔公司的优势

1966年，斯坦福大学工商管理硕士丹尼尔·弗格森(Daniel Ferguson)出任纽厄尔公司的首席执行官。纽厄尔公司是一家历史悠久的铜窗帘杆制造商，公司1966年的营业收入为1 400万美元，只有有限的几种纺织设备产品系列，对于未来并无明确战略。弗格森着手创建“从我们最拿手的业务做起”的理念。那时，纽厄尔公司的产品大量销售给伍尔沃思公司（Woolworth's）和克雷斯吉公司（Kresge)，即后来的凯马特公司(K-mart)。弗格森预见到零售业将出现合并的趋势，并设想了纽厄尔公司所扮演的角色：“我们清楚自己知道如何制造大批量低成本的产品，而且我们知道如何同大型的规模商品零售商拉关系，并向它们出售产品。”

1967年7月，弗格森确定了他为纽厄尔公司制定的战略，明确了公司的市场重点是硬件设备和自行组装产品；接着，公司首次收购了非纺织设备公司——生产洗浴设备的Mirra Cote公司，以便为纽厄尔公司现有产品寻找到新的折扣销售的出路。随后30年中，公司共完成了75次以上的并购，每一次都遵循着弗格森在1967年精心策划的战略指导：“纽厄尔公司确定的基本业务是制造成批系列产品，并销售给批量产品经销商。向大型零售商出售成套的系列商品，其形成的销售影响要大于分别销售每个系列的产品，纽厄尔公司意在通过经营业绩和成套商品的市场杠杆作用促进公司业务的增长。”

尽管公司每年都要审议该战略，但它的基本原则大

体不变。由于纽厄尔公司不断追求这一理念，1997年，公司的营业收入已达30亿美元，在《财富》杂志评选的全球500家10年全部返还股东投资的企业中名列第22位。观察一下纽厄尔公司的战略就能发现为什么它能取得如此骄人的成绩。

资源与业务

如今，纽厄尔公司生产的产品品种丰富，从内烧打火机、发卡到办公用品，看上去像是彼此无关产品的奇特组合。但纽厄尔公司离集团企业还差得远。其各项业务的相关性并非来自产品本身，而是来自它们利用的共同资源：纽厄尔公司与折扣零售商的关系、其有效的大批量生产及出色的服务，包括覆盖全国的服务点，准时交货与规划商品销售。

我们怎么知道纽厄尔公司很好地平衡了资源和业务？因为公司的各种能力强化了它所开展的各项业务的竞争能力。纽厄尔公司并购的许多公司的经营业绩都不好，这些公司被纽厄尔公司并购后，一般而言，其公司的营业利润将从5%上升到15%或更高。

公司所拥有的资源决定了哪些业务可以开展、哪些业务不能插手。纽厄尔公司绝不会参与高科技、季节性或时装产品的竞争，因为公司不具备这方面的技术；公司也不会进入那些折扣零售以外的销售渠道的业务领域。的确，虽然生产家庭缝纫产品的Wm. E. Wright公司盈利状况不错，但当它的分销渠道变为专营商店后，纽厄尔公司就把它卖掉了。资源与业务相互适应的

需要限制了公司可以开展的业务，但却提高了多种经营战略真正创造价值的可能性。

组织机构

出色的公司战略始于一种理念，即公司的资源如何让公司区别于多业务领域的其他竞争对手，但还必须阐明如何实现这种理念。特别是公司必须提供什么样的协调与控制才能有效地利用资源？

大部分公司级主管人员都知道要为其业务增值，但很少有人能将其落实到公司机构设置上，以实现增值的目的。很多主管人员不愿破坏独立业务单位的自主权和财务核算权。其他人则担心管理机构到头来会变得臃肿和官僚。但像纽厄尔这样的公司却用适中的行政经费做好了协调工作，并从中受益。

协调 纽厄尔公司明白，完全共享资源，如共有销售人员，并不总是获得增效作用的最佳方式。因此，纽厄尔公司在整个公司调配重要的资源，而不破坏其业务单位的独立性（参见后文“公司资源是该共享还是该调配?”）。

纽厄尔公司的很多技巧和经验已深深植入公司经理的脑海中。为了利用这种资源，纽厄尔公司慎重地对各业务部门经理进行轮换，并把他们从业务部门提拔到公司管理层。这种做法让纽厄尔公司把经验传播开，并形成了一个公司内部的专业人才库。公司会大范围地公开内部的职位空缺，这些职位一般由公司内部候选人填补。对纽厄尔公司来说，由于各项业务存在共性，诸如

类似的轮换所带来的好处得到充分实现并非偶然，而是深谋远虑的结果。

其他的轮换学习机会如部门主管一年有六次机会聚集在一起，召开总裁会议，以及他们在贸易展示会上会面。每年的管理会议将所有业务部门中主管销售与营销、运作、人力资源、控制和客户服务的业务副总裁召集在一起。各业务小组要召开为期两天的本部门会议，主要是进行演示和介绍项目，目的在于跨部门交流最好的做法。

与公司对许多资源进行调配形成对照的是，纽厄尔公司在下属所有业务部门惟一共享的是其先进的数据管理体系。满足其客户对有效率的物流、开具发票与回款的苛刻要求就是纽厄尔公司的战略中心（而且这项工作对责权范围极为敏感）因此，公司行政机构本身承担起了这些任务，并要求各部门接受它的各项条件与条款。其他所有经营活动，包括销售，是纽厄尔公司20个独立部门的责任。公司明确了不成立中心销售队伍的做法，因为公司担心这样做会使业务部门丧失自主权且无法做到会计独立核算。

控制体系 内部结构中另一个在公司战略中起重要作用的因素是公司的控制体系。没有适当的控制体系，公司总部很快就会丧失其确定战略方向和影响各业务部门业绩的能力。这就是采用何种衡量与奖励方法非常重要的原因。广泛地说，公司有两种控制体系可供选择：经营与财务控制。清楚哪一种形式适合公司的特定资源与业务，对创造公司优势至关重要（参见后文“财务与

经营控制”）。

纽厄尔公司的经营管理与其依靠高级经理的经验的战略相适应。该体系看重的是30种经营情况变量，管理部门认为这些变量对成功地开展业务至关重要；同时由于各项业务有很多的共性，因此，一个精心打造的体系可应用于所有业务。举例说明，纽厄尔公司认为不管一个业务部门如何组织，其SG&A开支绝不能超过15%。所有差异要用括号注明，出现很多括号后，就要召开“括号会议”。同样，即使在销售额超出预算的情况下，如果固定成本出现不利差异，经理也会干预。从原则上说，高级经理是通过每月的业绩审核，密切对业务经营情况进行监督，这样，他们能够在与各部门经理进行讨论时提出有价值的意见。

报酬体系始终是控制体系的中心。同样，纽厄尔公司的报酬体系与其战略一致。为方便轮换，各部门的工资标准是统一的；基本工资根据各人职位和部门的大小决定。纽厄尔公司让各位经理和经营部门对其各自的表现负责，表现出色会得到奖励；业绩超过奖金最高水平的经理（资产收益率至少达到32.5%）会受到重奖，奖金高达其基本工资的100%。

公司行政部门 有心人会到纽厄尔公司总部走一走，看看总部有些什么人、他们在做什么——这是任何一种战略的直接反映，从而了解该公司的战略。1997年，纽厄尔公司总部有375名员工。除了经验丰富的高级经理骨干班子与业务主管们频繁接触外，大部分人在公司的集中化数据管理体系工作，该体系对公司的经营

至关重要。

纽厄尔公司从上到下保持着一种文化，这种企业文化深深浸润着公司要在满足折扣零售商需要方面当领头人的愿望。这是公司引以为荣的资本，以至于该行业有这样一个常常被问到的问题："你的公司的经营和纽厄尔公司的一样吗？"几乎所有纽厄尔公司的高级经理都与客户保持着相当好的关系，他们并不是为了销售某个产品，他们是在"推销整个纽厄尔公司"。正如丹尼尔·弗格森所解释的那样："与我们向大型零售商推销产品所做的每一件事一样，客户越是把我们看做有效的合作伙伴，当我们推出某种产品供品评时，我们的优势就越大。"

在纽厄尔公司各项业务创造的总价值中，公司只提留销售额的2%，远远低于各部门作为纽厄尔公司一部分所取得的运营利润的增长。像这种实实在在的价值增长令纽厄尔公司取得了连续10年以每年31%的比率回报全部投资者的骄人业绩，而标准普尔500家公司的平均水平是18%。

纽厄尔公司的成功之道

纽厄尔公司长期制胜最重要的经验是什么？

第一，对公司作为一个整体如何创造价值所具有的远见指导着公司战略的制定。在丹尼尔·弗格森初次制定纽厄尔公司的战略时，公司所拥有的资源充其量也就是中等水平。弗格森作出承诺进行投资，并掌握了能够

让纽厄尔公司在不断变化的市场上参与竞争的资源。

第二，公司战略是由相互独立的各个部分组成的一个体系。它的成功不但取决于各要素的品质优劣，还在于各要素如何互相补充强化。

第三，公司战略必须顺应并利用公司以外的各种机遇。纽厄尔公司捕捉到了30多年前折扣零售方式将抬头这一趋势；近来，纽厄尔公司调整了其国内战略重点，以开拓诸如家庭用品连锁店（Home Depot）及办公用品超级市场这种专营某类商品的大型廉价零售店的增长势头。

第四，公司成员的效益必须高于成本。公司的大部分优势要靠业务部门提高业绩来实现。虽然衡量一家公司的业绩是否良好常常要比纽厄尔公司这一案例中的情况困难得多，但公司必须确定它是否正在取得良好的业绩。否则，公司就不是在创造真正的公司优势。

仔细研究一下纽厄尔公司的战略中的各要素如何作为一个体系发挥作用我们就会发现，公司的各种资源起到了穿针引线的作用。正是纽厄尔公司各类资源的性质决定了公司应该在哪些业务领域参与竞争，决定了纽厄尔公司的组织机构以及公司行政部门在其业务协调与控制方面应该扮演的角色。

夏普公司的资源共享

日用电子消费品生产巨人夏普公司的销售额达140

亿美元，它在资源体系中处于靠近高度专业化的一端
一度曾被其日本对手视为二流企业的夏普公司，由于不
懈追求技术创新的理念，而得以在这个行业名列前茅。

资源与业务

夏普公司掌握的宝贵资源是一套专业化光电技术，正是这套技术使公司的核心业务在竞争中具有了优势。液晶显示器（LCD）一直是该公司最为成功的技术，是夏普公司几乎所有产品中至关重要的部件。夏普摄像机大获成功说明了正是这项技术使公司赢得了竞争优势。公司的具有重大意义的产品 Viewcam 摄像机首次使用了 LCD 取景器，这项革新技术让夏普公司在该产品推出 6 个月的时间里迅速占领了日本 20%的市场。

夏普公司高级主管浅田惇（Atsushi Asada）描述夏普技术战略时说："我们所投资的技术将来会成为公司的核心，这样的技术像原子核一样具有爆炸性的威力，可以用于许多产品的生产"。遵循这种战略，夏普公司可以成功地将业务范围扩展到许多新型业务领域，只要这些业务的竞争优势取决于公司的某种核心技术。例如，作为其屏幕技术的延伸，夏普公司利用其向导（Wizard）产品创造出了个人电子管理器。

同大多数靠专业资源经营的公司一样，夏普公司开展的业务有相当的局限性：电视和视频体系，通信和音频体系，电器，信息体系和电子元件。与其竞争对手索尼公司（Sony）和松下公司（Matsushita）不同，夏普公司从未考虑进入电影业，因为它知道，离开它的技术

根基，它就不具备竞争优势。

组织机构

夏普公司在技术上的投资有几个特点：成本高昂；领先时间较长；由于模仿或使用寿命短，技术给产品带来的优势可能是短暂的。要在这样的背景下取胜，夏普公司必须作出明智的投资选择，而且为弥补其投资，它必须在整个公司迅速广泛地应用新技术。

因此，不包括公司的研发人员，夏普公司总部的人员超过了1 500人。按照时下流行的公司精简的模式评判，这一数字显得过于庞大。但夏普公司的战略完全取决于它在共享技术行为方面广泛而复杂的协调工作——这就是为什么需要这么多总部员工的理由（见图1—3）

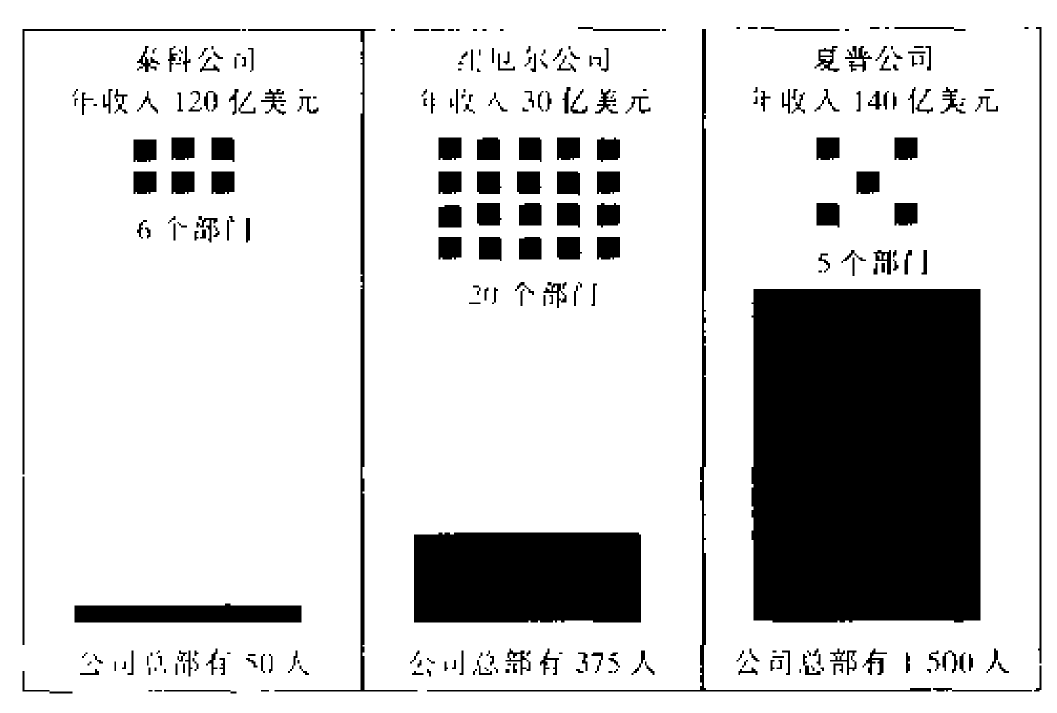


图1—3　公司机构的规模并不存在一种万能的模式

协调 共享商业行为的需要决定了夏普公司的基本结构。与纽厄尔公司不同，夏普公司是按职能而非产品来划分业务部门的。其结果是，应用研究和重要元件的生产（如 LCD）归入单一的专业部门，以开拓规模经济。霍尼韦尔公司（Honeywell）则截然相反，这个典型的按产品组建业务部门的美国公司，一度曾在七个部门开展 LCD 的研究工作。

为防止职能部门成为一个直烟囱的结构，阻碍有效的产品开发，夏普公司让产品经理来负责（而不是掌管）一整套价值链经营活动的协调工作。公司成立了多个跨部门和公司的委员会，以确保共享行为，包括公司的研发部和销售力量，在不同的产品系列之间得到最佳配置和分配。夏普公司用了大量时间做协调工作，就是为了尽量减少各部门共享重要商业行为时不可避免产生的冲突。

夏普公司每年将大约 1/3 的研发预算投在 10 个—15 个“金奖”项目上，这些项目是在公司技术战略会议上确定的，因为它们涉及到跨产品小组的原有技术。项目组的所有成员均得到公司总裁的授权，并佩戴着他们的金色绶带，这样他们可以在整个夏普公司调动人员以提供帮助。

控制体系 夏普公司的职能结构导致会计核算制界限模糊，所以需要一种大大区别于单一部门核算损益的控制体系。夏普公司必须采用一个更注重人员表现，而不是短期财务结果的经营控制体系。因此，最起作用的激励方式是升职，而不是年终奖励，升职的根据是员工

夏普公司必须运用一个更注重人员表现而不是短期财务结果的经营控制体系

的资历，以及一段时间以来员工在团队工作和联络等方面的卓越表现。这种控制体系不鼓励为自己谋利的短期行为。在一个以技术为本，采用职能化组织结构的公司，这样的控制体系为数很少。

同很多日本公司一样，夏普的公司文化强调了这样一种观点，即公司就是一个家庭或社区，其成员应相互合作以取得更大的成就。根据终身雇用的政策，公司的人员更新率很低，以鼓励员工照顾到每个人的利益，并谋求为整个公司作出最大成绩。这样一种共识减少了在共享重要资源（如研发和元件生产）方面产生的不可避免的冲突。

与纽厄尔公司一样，夏普公司同样成功地在公司机构中借助于各类资源开展经营，但它采取的方法则大不相同，这是为了符合其基本资源的特性。纽厄尔公司的资源可在各部门间开发和调配，而不用下大力气进行平衡。一个部门采用的商品销售方法不会改变其在另外一个部门的应用，而且，这些方法的开发或部署不需要制定广泛且相互协调的决策。

相反，夏普公司的各种资源对机构要求较高。各部门只有相互协作，集中投资，才能实现资源的最大效益。在这种背景下，冲突是不可避免的，所以处理好这个问题，对于处在资源体系专业化一端的公司制定战略至关重要。

泰科公司的控制和奖励机制

泰科国际公司代表着资源体系中与夏普公司相对的一端。泰科公司是一家年收入达120亿美元的集团公司，其立业之本是一些极为普通并可应用于广泛业务的资源。泰科公司用自己的实践证明，处在资源体系最左边的公司，只要精心策划出公司战略并付诸于行动，同样可以创造巨大的价值——在美国，即使在20世纪90年代后期亦是如此，从而驳斥了业界对集团企业广泛持有的否定观点。从1993年开始，泰科公司的市场资本化从12亿美元上升到250亿美元；1996年股东资产净值的盈利达到16%。

资源与业务

泰科公司首席执行官丹尼斯·科兹沃夫斯基（Dennis Kozlowski）指出："泰科公司与众不同之处在于其财务控制，良好的奖励措施，强有力的生产，以及把奖励当作巨大动力并喜欢在没有小组支持的情况下开展工作的运作经理们。"泰科公司拥有的资源很普通，与那些风险资本家和私人产权组织拥有的资源差不多。

由于其资源应用广泛，像泰科这样的公司可在广泛的业务领域开展经营活动。1997年，公司围绕六个经营小组（防火、流程控制、一次性医疗产品、单工技术，包装材料和特殊产品）建立起来。每个独立的产品部门由一位总裁领导，他们直接对科兹沃夫斯基负责。

泰科公司各业务领域的产品没有多少共同点，其资源（财务控制和管理结构）确实限制了公司所能开展的业务。泰科公司限定自己从事的业务，是那些部门主管可以对几种有限的财务措施严格负责的领域。这样做的结果是，泰科公司参与竞争的是成熟、稳定、低技术含量的业务。与夏普公司相比，泰科公司面临的不稳定性较少，所需的研发开支也相当低。泰科公司不可能在高技术领域取胜，因为在这一领域的外部因素会严重影响公司一年的财务表现。

组织机构

泰科公司的做法不是利用特殊材料，而是利用公司的一般资源，鼓励部门主管在自己的部门像企业家一样行事，并集中精力扩大本部门的规模和盈利。正如科兹沃夫斯基几年前解释的那样："部门主管的背后有泰科这个历史悠久、财政状况稳定并有能力的公司支持，他们可以像小所有者那样自作主张，可以放开手脚，做需要做的事，不会受到公司的各种束缚。"[1]

泰科公司的一位主管曾将公司的结构比作资本主义体系，他说："公司很少有中心规划。我们并不赞成定许多规矩。我们为员工制定奖励措施，这很奏效。"[2] 的确，高度原则化的财务控制体系和悬殊的奖励方案是泰科公司战略的核心。

泰科公司的经理们可以即刻采取行动。公司严格且组织严密的预算制定程序让各部门总裁对自己部门的财务业绩负责，而且仅对此负责。同时，泰科公司重奖取

得出色业绩的人员，事实上，有很多人成绩突出。公司的个人业绩奖金不封顶。有些时候，部门主管比泰科公司的首席执行官挣的钱还多。如果一位经理不能尽职尽责，泰科公司会从机构以外找一位具有相关行业知识的人取而代之。由于泰科公司业务范围广泛，它不能像纽厄尔公司那样从广泛的内部人才库纳贤。

泰科公司认识到，如果不想进行跨业务协调，就不应该有很多的公司管理人员。这一思路与泰科公司的“无会议，无备忘录”的理念相一致。1997年，公司40 000名雇员中，管理人员仅50人，其设在新罕布什尔的公司总部规模适中，与公司其他基础设施一样，总部也不太显眼，但足以开展好工作。

泰科公司的“无会议，无备忘录”的理念与其公司战略相一致

科兹沃夫斯基知道一些人对集团企业提出批评，他也意识到了依靠非常普通的资源建立一个集团公司存在的风险和面临的挑战。他解释说：“我们每年至少从外面招一次人，他们会因提出拆分公司的意见而得到很多奖励。他们有些来自JP摩根公司（Morgan）、美林基金或高盛公司（Goldman Sachs）。我们对他们说：‘好好看看我们的公司，把公司拆开，告诉我们拆开后的每一部分能给公司带来什么。然后告诉我们你是否认为我们应该把公司拆开。’这是从客观角度审视公司的惟一方法。而他们总是说，我们应该保持不变。”从泰科公司令人印象深刻的创造财富的历史来看，这样的结论并

不让人感到意外。

放之四海而皆准的战略并不存在

纵观资源体系，从夏普公司的专业化、技术型管理经验，到泰科公司的常规管理原则，我们就会发现，有一点十分明确：虽然任何一种战略都会有不凡之处，但具有不凡之处的某一种战略却不一定适用于所有公司这是因为每家公司起点不同，经营背景不同，掌握的基本资源种类不同。对于一切搞多种经营的公司，并不存在最好的处方（见图1—4）。

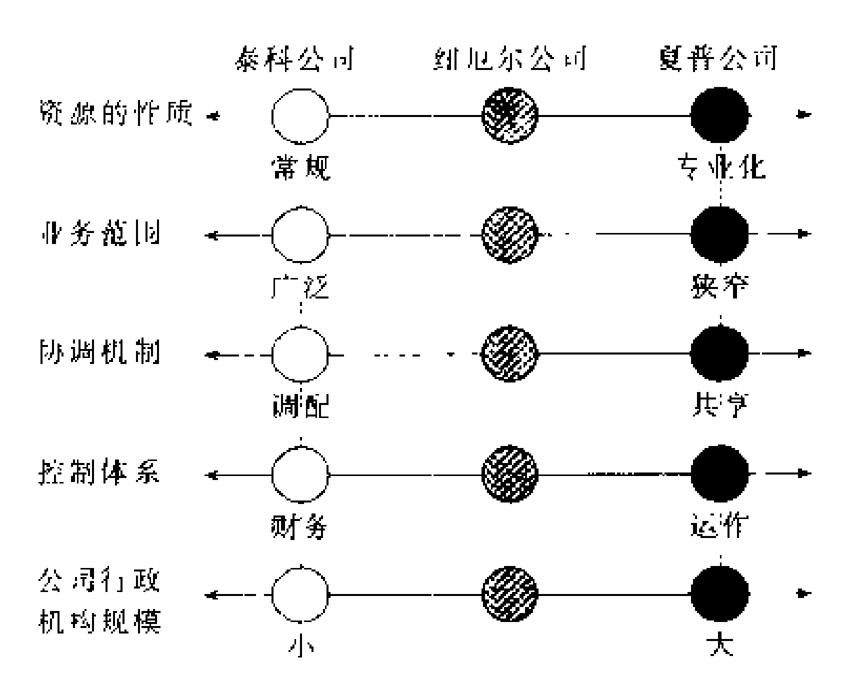


图1—4　三种高度统一的战略

只有根据公司资源和机遇量身打造出内部统一的公

司战略这种观点才站得住脚。如果公司的战略坚持这种观点，公司就能创造出公司优势；如果公司的战略与这种观点背道而驰，公司充其量也就是一个平庸的公司。在最坏的情况下，公司战略缺乏统一性会成为让公司这条船沉没的冰山。让我们看看 Saatchi & Saatchi 公司是如何失败的，该公司曾是世界上最大的广告机构，可现在，该公司在重新更命为 Cordiant 后，仍未走出其前身的阴影。

Saatchi & Saatchi 公司在 70 年代和 80 年代初开始出名是因为其富有创意的广告设计和全球一流的广告。公司在这方面的专业知识使之得以建立起一个客户基地，这成了公司最为宝贵的资源。1986 年，随着对 Ted Bates 公司的收购，Saatchi & Saatchi 公司成了世界上最大的广告机构。

然而仅 6 年的时间，公司就处在破产的边缘。Saatchi & Saatchi 公司出现了许多失误，包括扩张过度，没有预见到 80 年代广告高峰的结束。并且它没能精心设计出统一的公司战略，结果让它的失败成了定局。的确，公司违反了内部统一的许多要求。

Saatchi & Saatchi 公司的理念是要成为同行中的领头羊。但与纽厄尔公司和夏普公司不同，Saatchi & Saatchi 公司从未界定它要占领的范围。走到广告业的极限后（利益冲突阻止了一家机构规模过大），Saatchi & Saatchi 公司将业务扩展到其他多个领域，包括营销服务、公共关系、直销和促销等，公司与客户营销主管们的关系为公司提供了潜在的竞争优势。Saatchi &

Saatchi公司并购了几家咨询公司，然后投标购买一家英国商人银行和一家商业银行后，客户关系不再是公司宝贵的资源。一位主管营销的副总裁不会是后勤咨询或银行业务的买主；更确切地说，在一家公司选择商业银行时，对方是否因富有敏锐创造力而出名，可能是最无关紧要的。

更糟的是，即使有合作的可能，Saatchi & Saatchi公司也从未采取有效的措施来挖掘它。交叉销售被限制在信息交换会议上，每个业务部门在会上向其他部门介绍自己的业务，对于推荐没有任何财务奖励。姊妹公司会破坏客户关系的风险抑制了各部门共享客户。结果，Saatchi & Saatchi公司一直未能在各业务领域利用其最宝贵的资源——客户关系。

然而，公司最致命的失误还是在控制方面。Saatchi & Saatchi公司开发出了一种当时很先进的广告机构财务控制体系。但当一位前咨询顾问同时管理咨询和广告业务后，公司把咨询部门的预算编制体系强加给广告机构。咨询体系作预算不是从可预期的客户收入出发（相对而言，这种收入是可以估算出来的），而是从所需的雇员数出发。这是因为在咨询业，专家们大体上能自己创收，这是一个能自给的体系。而在一向以过于乐观而声名狼藉的广告业，这样做简直是一场灾难。广告机构预计员工数量会迅速增加，需要长期租用办公室以适应他们的需要。一切都解决好后，仅是负担公司额外租用的办公用地一项，Saatchi & Saatchi公司就花掉了1.5亿多英镑。Saatchi & Saatchi公司破产的主要原因是因

为公司没能搞清控制不同业务部门的条件。

制胜的多种方法

有效的公司战略可能是多种多样的，但这一事实并不意味着大多数公司的战略就行之有效。我们观察后发现情况刚好相反——很多公司战略并不能强化价值的创造。如果主管人员能积极地检查他们的公司战略，就像他们对待经营情况那样，大多数公司会发现，它们的战略离世界级水平差得很远。

资源体系及其包含的战略范围，为衡量公司战略的有效性提供了有益的起点。公司首先要找一些与自己掌握的资源相近并拥有成功战略的公司做基准参照。这些公司可以作为参照的榜样，而在资源体系中离它们远一些的公司的战略则可作为有益的对照。

对于许多建立在专业化资源之上的公司来说，有时它们发现尽管其业务表面上有些联系，但与经营良好的集团公司相比，它们业务的增长并没有高多少，这个事实有些残酷。与集团公司相比，这些公司的业绩被它们上一级的公司削弱了。

处在资源体系另一端的集团公司常常发现，利用并购的公司不仅能降低成本，而且是资助与控制一套无关的业务更有效的办法。如其不然，集团公司可能会发现，它们所掌握的业务在拥有更专业资源的公司手中会

更有价值。

这就是任何一种公司战略都面临的严峻考验：即如何让公司的业务只有在自己手中才最有价值。在动态的竞争环境，这种威胁始终近在咫尺。为摆脱它的威胁，公司要不断进行升级，不仅是公司战略赖以存在的资源，而且还有战略三角中的各要素及其之间的适应关系。

任何一种公司战略都面临一种严峻考验：即如何让公司的业务只有在自己的手中才最有价值

纽厄尔公司、夏普公司和泰科公司多年来能保持住所有可持续的公司优势，就是通过类似的不断进行升级的方式。例如，纽厄尔公司曾以如今要避免的服务水平而自豪；泰科公司一步步扩大它可以并购的规模；夏普公司则一直慎重地在公司内造成一种危机感，一种房顶要掉下来的感觉。如今，为迎接其某些核心市场更为激烈的竞争，夏普公司必须进行新一轮的技术投资。竞争永远也不会结束。然而，离开了需要不断改进的压力，没有一家公司的战略能够坚持下去。

制胜的方法多种多样，创造力与直觉是出色的公司战略的标志。但是，原则和严格要求同样重要。在我们所研究的公司中，出色的战略起源于新的创意。然后是多年在资源上的审慎投资，对这些资源对哪些业务有价值形成清醒的认识，以及对公司机构的用心变革，才能将战略变成现实。说到底，成功的战略就是精心构筑并能带来切实利益的各种体系。

相关性涉及资源而非产品

水星测量公司（Mercury Measures）是一家生产工业用自动调温器的公司，尽管它一直不出名，但它却是一家实实在在的公司。不久以前，其核心市场的增长前景不太好，但也并非毫无希望。水星公司的营销主管预见到了市场对家用调温器的需求将出现强劲增长。对水星公司的管理小组来说，追求类似的对公司目前业务的自然扩张并不需要动太多脑筋。

在3年大量亏损后，水星公司迫不得已停了业。为什么结果会是这样？乍一看，公司的战略非常合情合理。水星公司可继续作为自动调温器制造商，只要增加一条生产线就能打进家用市场 但仔细地研究后会发现，这两项业务的结合并不紧密

水星公司具备在工业用自动调温器领域获得成功所需的所有条件：强大的研发能力；严格控制误差与定制生产方面的专业知识；以及由技术经验丰富的专业工程师组成的销售力量。尽管水星公司进入家用产品市场可借助它的一些专业技术知识，但公司的研发能力对于它在该市场获得成功并不是决定性的，同时对于增值也不能作出很大的贡献。

此外，水星公司缺乏在家用调温器市场竞争所需的资源。公司不具备产品设计、产品外观或包装方面的专业知识，缺少成批生产的能力，而且它也

不知道如何通过工业界的代理向大规模的营销商和承包商销售产品。

同水星公司一样，许多公司总是错误地扩张到与其现有的业务看似相关，而实际上却大相径庭的细分市场。尤其是在它们根据产品而不是资源的特点来确定相关性时，更容易犯错误。

公司资源是该共享还是该调配？

把重要资源部署在对各项业务创造竞争优势至关重要的地方是公司战略的中心。某些情况下，像销售力量或信息管理体系这样的公共资源，由各业务部门共享对公司有利。而其他时候，则可以跨业务调配资源，且对协调的要求极低。搞清楚是调配资源还是共享资源，以及运用哪一种机制，在很大程度上取决于你要利用的是何种资源。

区别开我们所谓的**公有商品**和**私有商品**这两类资源会有帮助。举例说明，我们所谓的公有商品是指品牌名称或具有良好示范作用的做法——可同时应用于多种业务且没有冲突的资源；我们所谓的私有商品是指像公共的销售力量或元件制造设备这样的资源——更难于管理并可导致各种业务间竞争与冲突的资源。

在公司内调配公有商品通常只是举手之劳，不需要公司行政部门过多的干预和协调。确切地说，即使需要组织机制的明确参与，可能也不会太多。

例如，只要在一系列新的体育商品上打上耐克商标，只需要相对很少的协调工作，这项业务也许就具备了足够的竞争优势。其他调配可通过偶尔的跨业务会议和有限的信息交流来实现。当迪斯尼公司推出了一个新的动画卡通形象，如大力神赫拉克勒斯，迪斯尼的各业务部，从消费产品到主题公园，只需相互了解各部门的业务安排以避免冲突就行了。即使一些好方法的调用，比如纽厄尔公司在库存管理和规划商品销售方面的专长，相对来说也很简单。有经验的经理可调到新的部门，或者让一个项目组充当咨询顾问 因为对它们的运用不会产生冲突，还因为即使是自治的业务部门也能积极寻求利用这种真正宝贵的公司资源，一旦调配公有商品的条件允许，调配起来就相当轻松.

至于公有商品，挑战常常在于其开发和保存。谁应该对资源负责？你如何确保进行必要的投资？新的做法应由公司行政部门开发，还是允许多个部门积极推荐最后确定一个以便可以让各部门一起采用？保护一些公有商品，特别是无形商品，如品牌或各种关系的运用同样也很重要，这样不至于让一个部门破坏或贬低了这些无形资产的价值。

私有商品需要更明确的协调工作，因为相同的资源由多个业务部门共享，因此，一个部门对它的使用会影响到另一个部门对它的使用。设想一下由公司一个部门为所有部门购买材料以便开发采购的规模经济这种做法。Pepsico 的三家快餐店，Taco

Bell，必胜客（Pizza Hut）和肯德基（最近股份被全部收回组成了 Trico 全球餐馆）是否应该集中购买餐巾纸？如果集中买，每年可省下数十万美元。不管你相信与否，作出这个简单的决定用了一年多的时间。一家连锁店想要单层的餐巾纸，另一家想要双层的，第三家无所谓。这个例子真是非常有说服力，因为它是如此微不足道。如果像这样的小问题得以解决都要用一年的时间，想像一下，要在类似销售力量这样重要资源共享的问题上达成一致，会是多么艰难和耗时。

财务与经营控制

监督与控制子公司及业务部门的业绩有两种根本不同的方法。第一种是财务控制，是让经理对有限的几种客观产出衡量标准负责，诸如资产收益率或总销售增长率。第二种是经营管理，它承认经理职权范围以外的各种事件，如一个主要客户的破产可能会影响其业绩。经营管理注重的是对经理决策与行动的评估，而不是对产出的衡量。所以，业绩出现意外的后退时，按照财务控制，经理会因为利润低于预算而受惩罚，而按照经营控制，经理可能会因他们预测到下跌并削减库存而受到奖励，尽管他们也没有完成预算目标。

虽然大多数公司将二者结合起来运用，但成功的公司战略往往侧重其中一种方法。选择哪种方

法，主要取决于所开展业务的性质和公司主管人员掌握的相关专业知识。

财务控制最适合成熟、稳定的行业和互不相关的业务部门。对于这样的公司来说，几种财务变量可准确反映其战略定位。在发展迅速、高度不稳定的行业，财务控制不太合适。例如，在高科技领域，当前的财务结果可能无法反应公司在技术上已失去了领先地位。如果业务部门的经营业绩是相互独立的，那类似的措施可能也存在问题。

典型的经营控制包括可捕捉到特殊业务细微差异的量化和质化两种评估方式。要有效地运用经营控制，公司经理必须非常熟悉本公司开展的各种业务。通常，经理们本身必须具备广泛的相关经营经验。

公司经理们也许要监督十几种项目，诸如拒收率，从订货到交货的时间，以及调换统计数字等，来评定业务是否健康地发展。目标间的平衡也许不能完全具体化，评估与奖励方案也许更像一个默认的合同，而不是简单的客观目标。

经营控制体系需要公司和业务部门经理们更多的互动。通过频繁的战略规划会议，经营情况审议以及资本预算讨论，公司管理部门可密切观察经理们的业绩，充当教练和咨询顾问。无疑，这样的体系对公司机构提出了更多的要求，一般会促使公司采用多少有些庞大的基础结构。

与此相反，财务控制体系最容易实施，对公司管理层的要求也最低。关键是建立各自独立的业务

部门，让经理对其各自部门的业绩负责，重奖完成任务的经理们。此类体系的原型是 LBO 公司，在该公司，财务目标不但要在公司内部达到统一，还要受到外界投资人合约的约束.

一个控制体系是好是差不能孤立地评判；相反，其有效性取决于它适应公司特定资源与业务的程度。

【注释】

[1]Mark McLaughlin, "Flat and Happy at the Top," *New EngLand Business*, March 1990, p. 19.

[2]"John Fort: CEO, Tyco Laboratories," *The Business of New Hampshire*, February 1997, p. 38.

2. 凭借资源展开竞争：20世纪90年代的公司战略①

戴维·J·科利斯　辛西娅·A·蒙哥马利

内容提要

如何制定一个可盈利的战略并将其保持下去？过去10年来所坚持的许多战略策划方法是让经理们关注公司内部，促使他们建立起一套独特的资源体系与实力。然而在实践中，类似于公司要具有核心竞争力这样的理念往往成了让人"感觉良好"、大家都懂的练习，本文作者阐述了公司的各类资源如何在动态竞争环境推动公司业绩的提升，并提出了一个从两方面推动战略思维向前发展的新体系：(1) 部署一套实用、严格的市场测试方法，以确定公司的各类资源是否真正具备足够的价值充当公司

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995年7/8月号。重印号95403。

战略的基础；(2) 将这种从市场角度来衡量的实力与早期有关竞争力和工业结构的真知灼见结合起来。公司要开展何种业务不但决定了它要掌握哪些资源，而且也决定了它的利润。

作者用明确的管理学术语阐释了为什么有些竞争对手能比其他人获得更多的利润？如何将核心竞争力这一理念付诸于实际行动，以及如何开发切实可行的多元化战略。通过对迪斯尼公司（Disney）、库珀公司（Cooper）、夏普公司及纽厄尔公司的案例分析，说明了基于资源的战略其力量之所在。作者分析了这些公司一直以来是如何利用公司资源建立并保持业务部门的竞争优势，以及它们如何得益于所选市场的吸引力？

就在10年前，我们还自认为对公司战略的了解比较全面。类似于投资组合规划、经验曲线、市场营销战略的利润影响（PIMS）、波特（Porter）提出的五力理论等工具，曾为业务部门和公司一级的战略增加了严格性和合法性。当时，像通用电气（General Electric）这样的领先公司建立起庞大的员工队伍，反映出公司对战略规划的价值越来越有信心。战略咨询公司更是如雨后春笋般成长，并得到广泛承认。如今的形势则截然不同。过去10年来的商海沉浮，使大批规划人员踪迹难觅，公司战略陷入四面楚歌的境地。

在业务部门这一层次，全球竞争与技术革新的步伐之快已让经理们疲于奔命。市场的发展越来越快，经理们纷纷抱怨公司的战略规划死气沉沉，跟不上发展变化。而在公司这一层次，战略规划同样是问题重重。20世纪80年代的情况表明，一些公司往往是在破坏价值，原因恰恰是这些公司掌握着一些看似与其增长/份额体系十分吻合的部门。面对那些规模小、等级制度不太严的竞争对手的威胁，许多大公司不是遭到毁灭性的打击，如IBM公司、数字设备公司（Digital）、通用汽车公司（General Motors）和西屋公司（Westinghouse），就是进行大规模改造或内部重组，如通用电气公司和ABB公司。到80年代后期，大型多元化经营的公司都在为生存而努力（参见后文“瘦狗业务与现金牛业务过去的情况如何？”）。

因此，当时人们在提出许许多多制定战略的新方法以解决战略策划立足点方面存在的诸多问题，也就不足

为奇了。许多方法关注的焦点是公司内部。首先是汤姆·彼得斯（Tom Peters）及鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）领导下的“杰出”公司的经验之谈，紧接着是全面的质量管理，如战略、重组、核心竞争力，凭借实力展开竞争以及学习组织等。每种方法都各有所长，但每种方法是怎样建立在或推翻以前那些被承认的观点方面却不甚清楚。结果只能是让经理们对战略问题更加摸不着头脑。

现在，一种新的体系正从战略领域浮出水面，它有潜力消除人们在战略问题上的许多模糊认识。这种方法立足于经济，说明了公司的资源如何在动态竞争环境中推动公司提高业绩。因此，学者们用一个概括性术语来描述该体系：从基于资源的角度看待公司（RBV）。[1] RBV 将针对公司内部现象进行的内部分析（自 80 年代中期以来许多管理权威注重的方面）同针对行业及竞争环境进行的外部分析（早期战略制定方法的中心焦点）结合起来。由此看来，基于资源的观点是建立在（而不是取代）以前两种广泛的战略制定方法之上，并结合了内外部两种分析的观点。[2]它的长处在于能够用明确的管理学术语解释为什么有些竞争对手能比其他人获得更多的利润，如何将核心竞争力这一理念付诸于实际行动，以及如何开发切实可行的多元化战略。因此，基于资源的观点在 90 年代对于战略的巨大作用和重要性，就像行业分析在 80 年代的作用一样（参见后文“有关战略的简要历史”）。

RBV 将公司视为有形与无形资产及实力的多种不

同组合。由于公司拥有的经验、掌握的资产和技术以及建立起来的组织文化都不尽相同，所以，两家一样的公司是不存在的。公司的资产和实力决定了它如何有效地履行它的职能。按照这样的逻辑，如果一家公司掌握了最适合于它所处行业及其战略的资源，那么它就会稳操胜券。

有价值的资源其形式是多种多样的，包括一些被核心竞争力和实力这样的狭窄概念所忽略的形式。其中有些是有形的，如接入各户的电线。从潜在意义上看，电话和有线公司在交互式多媒体这个全新的领域占据着成功的强有力的地位，因为它们掌握着信息高速路的入径。有些则可能是无形的，如品牌名称或技术性知识。如沃尔特·迪斯尼公司拥有独一无二的消费特许权，使迪斯尼公司在软性玩具、主题公园、录像带等诸多领域获得了成功。同样，夏普公司掌握的显示器技术使之占领了全球 70 亿美元的液晶显示器市场。还有一些可能是融入公司日常工作、业务和文化中的组织能力。比如日本汽车公司的一些经营特长，首先是低成本、精简化制造；其次是高品质产品；最后是快速的产品开发。这些随着时间而形成的各方面能力把原本一般化的投入，转化成出色的产品，并使开发这些产品的公司在全球市场大获成功。

如果公司掌握着有价值的资源，能够让它比竞争对手更好地或成本更低地开展业务，那么，最终公司会拥有竞争优势，不管公司掌握的资源是什么。马狮公司（Marks & Spencer）就是一例。该公司掌握的一系列资

源显然为它在英国零售业中创造了优势（见图 2—1）。对于有价值的资源可能存在于其特殊职能中（如公司研发）或存在于一种资产中（如公司的品牌）的单项业务和公司水平这两个层次，这一点同样适用。因此，开发出一系列有竞争力的资源并将其部署到完善的战略中，是公司取得出色业绩的基础。

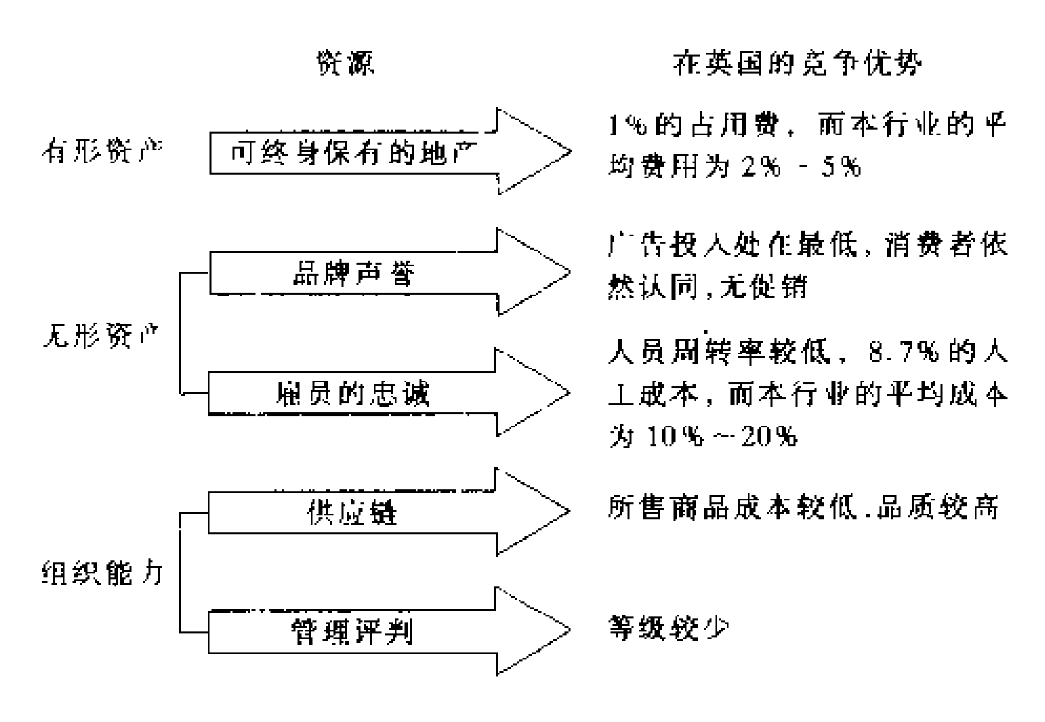


图 2—1　马狮公司掌握的资源如何为其创造竞争优势

具有竞争价值的资源

公司资源的价值取决于它与市场力量的相互作用，因此不能孤立地评价。在特定的行业或特定的时间里具有某种价值的资源，在不同的行业或时间背景也许并不具备同样的价值。比如有人曾试图给龙虾搞个品牌，但

迄今为止还没人能做得到。又比如在个人电脑行业，品牌一度曾非常重要，然而现在已变化很大。IBM 公司付出了沉重的代价后才认识到这一点。由此可见，RBV 不可避免地把公司内部的实力（能做好哪些业务）与其外部行业环境（市场需要什么，竞争对手提供什么）联系起来。如此说来，凭借资源展开竞争听起来好像很简单，但在实际操作过程中，经理们往往很难客观地确定和评价其公司的资源，RBV 的出现使评估重要资源这一常常是模糊、主观的过程有章可循，因此可助经理们一臂之力。

一种资源是否能成为有效战略的基础，必须通过一系列外部市场对其价值的测试（见图 2—2）。有些测试是不言而喻的，大多数经理凭直觉，甚至是在无意识中就能掌握。比如，一种有价值的资源必须有助于生产出消费者需要而且也愿意出钱购买的商品。其他测试则微妙得多，于是通常被误解或误用，因此，常常造成战略达不到预期的效果。

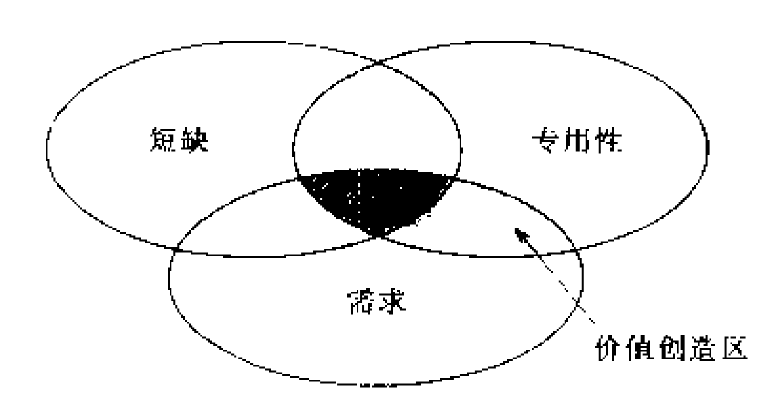


图 2—2　使资源有价值的因素是什么

三种市场基本力量的动态相互作用决定了某种资源或实力的价值。

1. 独特性测试：这种资源是不是难以效仿使用？ 独特性是创造价值的中心点，因为它限制了竞争。如果某种资源是独一无二的，那么它创造的全部利润更有可能维持下去。倘若公司掌握的资源其竞争对手可轻而易举地得到，那它创造的价值只能是暂时的。然而，由于经理们没能对此进行严格的测试，所以他们想把长期战略建立在能够仿制的资源上。美国第一家现代化的肉类包装公司IBP置办起了一套资产（在养牛的各州建立自己的工厂），并拥有各种实力（低成本“解”牛的方法），IBP公司在20世纪70年代获得了1.3%的利润率。而到了80年代后期，ConAgra公司及Cargill公司同样使用了这些资源，致使IBP公司的利润率跌至0.4%。

独特性不是一成不变的，竞争对手们最终会找到办法得到最具价值的资源。但经理们可以先发制人，并维持一段时间的盈利，方法是围绕至少具备下列四种特点之一的资源制定他们的战略。

首先是物质惟一性（physical uniqueness），即按定义几乎无法使竞争对手同样得到的资源。如绝佳的不动产位置、采矿权，或默克公司（Merck & Company）的药品专利都是根本无法使竞争对手同样得到的资源。虽然经理们或许很想把自己的许多资源归入此类，但仔细调查后会发现，能归入此类的资源屈指可数。

其次，大量资源无法复制是因为它们具有被经济学家称为的入径依赖性（path dependency），简而言之，这些资源之所以独一无二，因而十分稀有，是因为它们

的形成需要一个漫长复杂的积累过程。正因为如此，竞争对手无法立即购买到这些资源。相反，他们必须花上一段时间生成这些资源。[3]

例如，Gerber产品公司婴儿食品的品牌是可以仿效的，但要重新建立起像Gerber品牌那种对消费者的吸引力则需要很长一段时间。即使竞争对手花数亿美元为其婴儿产品搞促销，也无法买到像消费者对Gerber产品那样的信任。正如Gerber公司所做的那样，这样的品牌内涵只能靠经年累月地推销产品来获得。同样，靠研究成果的积累而获得成功的技术，仓促上马的研发项目通常无法成功。即使让很多研究人员一起干也不能加速这一过程，因为必须随后解决瓶颈问题。所有这一切都对原始资源起到了保护作用。

独特性的第三个来源是**随意模糊性**（causal ambiguity）。由于既弄不清有价值的资源是哪些，也不知道如何重新生成这些资源，所以可能的竞争对手会望而却步。罗勃梅德公司（Rubbermaid）生产的塑料制品不断获得成功，其中的真正原因是什么？我们能列出一连串可能的原因，也可以像它的所有竞争对手一样，尝试确定它的创新方法。但分析到最后我们发现，罗勃梅德公司的成功经验是别人学不到的。

具有随意模糊性的资源常常是指组织能力，它们存在于一个复杂的社会关系网中，甚至可能完全取决于特殊的个人。当大陆航空公司和联合航空公司想照搬美国西北航空公司成功的低成本战略时，它们最学不来的不是飞机制造、航线确定或登机门的快速周转。这些都是

明摆着的，照搬起来轻而易举。但美国西北航空公司的那种娱乐化、家庭化、节约与焦点文化，别的公司很难照搬照抄，原因是谁也搞不清它到底是什么或怎样产生的。

独特性的最后一个来源是**经济威慑**（economic deterrence），它出现在一家公司抢在竞争对手之前对一项资产进行大规模投资之时。竞争对手可以同样使用这种资源，但由于市场潜力所限，它却不会这样做。如果公司战略围绕着高额资本投资建立起来，且这类投资既对规模敏感，又为特定市场所特有，这种可能性更大。浮法玻璃厂就是这样一个例子，这种工厂的最小有效规模也相当大，以至于许多市场只能承受一家如此规模的工厂。由于类似资源无法重复部署，所以这类资源本身就是一种令人可信的保证，即能够独占市场，挤走那些想效仿类似投资的竞争对手。面对这样的威胁，潜在的模仿者们也许不会同样使用这类资源，因为市场规模太小，以现在的盈利水平无法支持两家厂商。东欧现在的情况恰恰如此。各公司争先恐后地进行现代化，谁能抢先在一国建立起浮法玻璃厂，谁就有可能拥有对手无法与之竞争的优势。

寄希望于大多数核心竞争力能一成不变是危险的，因为它们的生命力有限，且盈利是暂时的

2. 持久性测试：这种资源多久就会贬值？ 一种资源持续的时间越长，就越有价值。与独特性测试一样，这项测试要判断一种资源能否将竞争优势维持一段时

间。尽管有些行业多年来发展稳定，但如今经理们认识到大部分行业是动态的，资源很快就会贬值。在沃尔特·迪斯尼去世到迈克尔·D·艾斯纳（Michael D. Eisner）继任并组建自己的领导队伍这近20年间，迪斯尼公司的品牌经受住了人们善意的忽视。相反，在一个飞速发展的行业，技术性知识是一种被迅速消耗的资产，这一点从连续几代半导体存储器市场数易其主的情形中可见一斑。经济学家约瑟夫·A·熊彼特（Joseph A. Schumpeter）在20世纪30年代首先认识到这一现象。他记述了此起彼伏的创新是如何让先行者占领市场并获得可观利润的。然而，他们那些有价值的资源很快被他人仿造，或被新一代更伟大的创新抛到后边，他们创造的可观利润也成了昙花一现。熊彼特对大公司乃至整个行业在"破旧立新"大潮中遭受的打击的描写，抓住了许多经理们现在所感觉到的压力。寄希望于大多数核心竞争力能一成不变是危险的，因为它们的生命力有限，而且盈利是暂时的。

在实际运用时，核心竞争力往往成了让人"感觉良好"的练习，谁都说得出来

3. 专用性测试：谁能捕捉资源所创造的价值？ 某种资源创造的利润并非全都自动回流到"掌握"这项资源的公司。事实上，公司创造的价值总是在多方参与者讨价还价后才确定下来，其中包括消费者、分销商、供应商和雇员。那些杠杆收购（leveraged buyout，LBO）公司所经历的一切，有一定的启迪作用。LBO公司一

项至关重要的资源是掌握着与投资银行业务界有千丝万缕联系的网络。然而，这个关系网常常掌握在做交易的个人手上，而不是为整个 LBO 公司所有。这些人有可能（而且经常是）离公司而去，建立他们自己的 LBO 基金，或跳槽到其他公司，凭借他们的资源获得更多的利润分成。由此可见，把公司战略建立在并不完全属于公司的资源上，公司就难以控制利润。

4. 可替代性测试：一种独特的资源能否被另一种资源胜出？ 自从迈克尔·E·波特提出了五力体系理论，每位战略家都一直在仔细研究替代产品的潜在影响。比如钢铁工业，过去 20 年来，它的啤酒罐市场大部分已被制铝厂夺走。基于资源的观点把这一重要问题推及到决定公司所交付产品或服务的资源这一层面。让我们考虑下面的例子。80 年代早期，人民捷运航空公司（People Express Airlines）实施低成本战略对其他大航空公司提出挑战，公司创始人唐纳德·C·伯尔（Donald C. Burr）开发出只提供最基本必需品的独特方式以及低成本航班的基础结构来坚持他的战略。尽管大航空公司不能如法炮制，但它们另辟蹊径，用计算机订票系统及其收益管理技巧，为乘客提供同样低价的机票，从而进行了报复，这种替代做法最终将人民捷运航空公司逼到了破产的地步，并使其退出了该行业。

5. 竞争优越性测试：到底哪家公司的资源更有价值？ 经理们评价本公司的资源时，最严重的失误也许就是评估时没有将竞争对手作为参照。核心竞争力往往成了让人"感觉良好"、大家都懂的练习，每家公司都能

经理们评价其资源时最严重的失误就是没有把竞争对手作为参照

找出相对于其他方面更出色的某个方面，然后称其为公司的核心竞争力。不幸的是，核心竞争力不应该是公司内部比较衡量的结果，而应是对外严格比较评判，看看自己比竞争对手好在哪里，这样称其为**特有竞争力**（distinctive competence）才更名副其实。很多消费包装商品公司都说推销术是它们的核心竞争力。或许它们的确都精于此道，但要把公司战略建立在这样的核心竞争力上，公司很快就会陷入困境，因为其他更精于此道的竞争对手也会采用同样的战略。

避免使公司核心竞争力流于一般、空泛的方法是把公司的资源分解一下。比如，针对消费者的推销术过于空泛，可以把它分成几小类，诸如有效的品牌管理，而它又可细分为几方面技巧，如产品系列扩展、成本有效的优惠措施等等。只有剖析到这种地步，才能了解公司的独特性从何而来，并通过分析数据，衡量出它在这些方面是否有竞争优势。谁能判断出卡夫食品公司（Kraft General Foods）或联合利华公司（Unilever）的消费营销术孰优孰劣？谁也不能。但我们可以量化分析出哪家公司在推出新产品系列方面更为成功。

资源分解之所以重要，不仅仅因为它可以确定哪些资源的确与众不同，还在于它能发现其中可实施的潜在成分。有多少公司能将它们的核心竞争力落实到字面上，然后努力搞清楚该如何在战略指导下行事？比如

说，一家医疗诊断测试设备制造商认为自己的核心竞争力是仪器制造。但这样的定义显然过于空泛，该制造商不能采取任何行动。通过进一步的分解，公司对自己的优势有了深入的了解。事实上，它在仪器制造方面的实力主要是它设计的人机界面具备竞争优势。因此，公司决定雇用生物工程学家，一方面强化这方面的重要能力，一方面打入医务室这个增长迅速的细分市场。正是在这个市场，公司的资源创造了真正的竞争优势，部分原因是它的设备能够由办公室人员操作而不是只能由技术人员操作。

虽然分解对于确定哪些资源具有更大的竞争力很关键，但有些时候，有价值的资源是各种技能的综合，尽管每种技能本身并不出色，但当它们结合起来，却是一个不错的整体。霍尼韦尔公司的工业自动化系统在市场上获得了成功，说明该公司精于此道，虽然它的每个部件和软件程序也许并不是已有产品中最好的。竞争优势或存在于加权平均值（从每种资源来看，公司并不是处在第一位，但从平均水平看公司要优于其他竞争对手），或存在于系统集成能力。

经理们应该了解，确定资源是否有价值应以来自市场的客观数据为依据。根据我们的经验，经理们常常凭直觉来确定公司的核心竞争力，而没有进行全面的研究和细致的分析去找到正确答案。

战略的内涵

经理们应将其战略建立在能通过上文概述的五种测试的资源上。最有价值的资源往往是无形的，而不是有形的。因此，近期的战略策划法注重公司的软性资产——文化，技术及公司转型主管。五种测试抓住了市场力量如何确定资源这个问题，迫使经理们不但要看公司内部，同时还要看公司外部。

然而，大多数公司并未根据有竞争价值的资源进行理想的定位；相反，很有可能拥有一些滥竽充数的资源，如IBM公司的单板主机文化。大部分公司的资源无法通过市场的客观测试，这是一个严峻的事实。

即使是那些有幸拥有了独特资产或实力的公司，也不感到轻松。有价值的资源还必须与其他资源结合起来，植入一套能让公司在市场上出类拔萃的职能化策略与业务活动中——竞争对手毕竟也拥有核心竞争力。

战略还需要经理们把目光放长远。有幸掌握了**真正独特的竞争力**的公司还必须保持头脑的高度清醒，要认识到其价值会被时间和竞争消磨掉。施乐公司（Xerox）的经历就可以证明。在以“失落的十年”而著称的20世纪70年代，施乐公司认为其复印技术无人能效仿而沾沾自喜、停滞不前时，佳能公司（Canon）的影印机一跃而处于领先地位。

在这个日新月异的世界，公司需要不断保持领先的压力——为下一轮竞争而努力。因此，不管公司的资源

现在看来是否有价值，经理们必须不断对它们进行投资和升级，并据此在有吸引力的行业制定出有效的战略，使之有助于形成竞争优势。

对资源进行投资

鉴于所有资源都会贬值，有效的公司战略需要不断投资以保持和维护有价值的资源。艾斯纳出任迪斯尼公司的首席执行官后，首先恢复了公司对动画部的投资。他为公司拍摄的第一部动画故事片《谁陷害了兔子罗杰？》投资5 000万美元，使该片热映多年，公司动画故事片的产量提高了4倍，连续推出了《美女与野兽》、《阿拉丁》和《狮子王》等多部轰动一时的动画片。

同样，马狮公司定期检查其惟一的业务——零售业的定位，并大量投资以保持竞争力。20世纪80年代早期，这家英国公司拿出数十亿资金，对商店进行改造，开设各镇一流的商店，并对其采购与销售系统进行升级。相反，美国零售商西尔斯－罗巴克公司（Sears & Roebuck Company）在保险、不动产和股票经纪行业进行多样化投资，却没能跟上零售业向新型购物商场和专卖店转型的潮流。

对战略资源进行再投资也许看似理所当然。然而，核心竞争力理念最伟大的贡献在于，它认识到在具有传统部门结构的公司，对公司的资源进行投资常常是第二位的，而对当前部门的利润进行优化才是第一位的。因此，核心竞争力确定了公司行政机构的关键角色应该是充当公司本质上最宝贵资源的保护人。有些时候，为做

好保护工作，甚至可能要明确指定一位公司管理人员，负责对重要资源的投资。库珀工业公司是一个多元化的制造商，它成立了一个生产服务小组，负责在整个公司广泛宣传生产方面最好的经验。这个小组协助管理层对收购的公司“库珀公司化”，对它们的生产设施进行合理化配置和改进，该服务小组的主管约瑟夫·R·科波拉（Joseph R. Coppola）作为特殊人才被美国最大的机械工具制造商 Giddings & Lewis 公司聘为首席执行官。同样，许多专业服务公司，如 Coopers & Lybrand 公司，都有高级合作伙伴负责其公司的重要职能——客户关系管理，雇员培训和人才开发。有价值的公司资源常常是跨部门的，除非有专人进行跨部门管理，否则各部门对资源的投资就会不足，或者不能充分利用这些资源。

同时，对核心竞争力进行投资却不研究决定行业吸引力的动态竞争形势是危险的。如果忽视市场，经理们就会面临大量投资而得到的却是较低回报的风险。迈斯科公司（Masco）正是如此。该公司擅长生产金属制品，并拓展到与该行业紧密相关的多个领域。不幸的是，这种战略的回报低于公司的预期。为什么会这样？直接从五力体系入手进行分析后看出，迈斯科公司参与的行业没有很好的结构——买主对价格很敏感，而且转而用其他厂商的产品成本不大，其他竞争对手进入此行业没有太大的障碍，供应商起很大作用。尽管迈斯科公司具备生产金属制品的专业知识，但其行业背景阻碍了它获得较大回报，直到公司掌握了能够让它进入更具吸引力行业的技术。

同样，如果忽视竞争对手，基于资源的成功战略所能产生的利润，将被消耗在争夺这些资源方面。想想作为多媒体行业竞争优势来源之一的入户有线电缆的价值吧！由于竞争对手同样认识到了这些电缆的价值，像时代华纳（Time Warner）这样的公司，被迫拿出数十亿美元以取得这些有线系统的控制权，而这些系统不过是中等规模的。结果，它们的投资可能永远也无法得到相当的回报。这种情况不仅对于从市场上获取的资源如此，对于许多竞争者也想在自己公司内建立起来的核心竞争力同样如此。

对资源进行升级

如果一家公司并不掌握任何独特的资源该怎么办？很不幸，按竞争优势的标准来评价资源这种情况司空见惯。如果一家公司的重要资源被竞争对手效仿或取代又该如何？或者像迈斯科公司一样，公司的资源或许仅在结构没有吸引力的行业有价值，不管公司的经营是否有效，其财务回报永远不会很显著又该怎么办？在这样的情况下（其实几乎在所有的情况下），公司必须不断对其资源以及相关的竞争地位进行数量和质量的升级，以推迟这些资源几乎不可避免的贬值。

具有讽刺意味的是，开展多元化经营的努力很多都前功尽弃，因为掌握重要资源的公司本身都无法在新市场同样使用这些资源

对资源进行升级意味着超越公司本已擅长的领域。

要做到这一点有几种方法，首先是增加新的资源，就像英特尔公司（Intel）为其技术资源体系增加 Intel Inside 这个品牌名一样；其次是升级到止威胁公司当前实力的其他资源，比如由于 AT&T 公司的网络设施已不再像过去那样独特和至关重要，所以，公司现在正开辟多媒体业务；最后，公司可通过对资源的升级进入在结构上更有吸引力的行业，就像美国 Nucor 钢铁公司从竞争激烈、利润低、开始走下坡路的行业（如钢铁托梁）转向更与众不同，处在上升阶段的行业（如薄钢板铸钢）一样。

资源升级最成功的例子可能是那些过一段时间就要增加新竞争力的公司。夏普公司的做法为如何针对技术和产品的连续升级形成一个良性循环提供了很好的示范，日本人称之为“种子和需要”。20 世纪 50 年代后期，夏普公司是电视和收音机组装公司，表面上属于日本二类消费电气公司。为打破这种局面，一贯强调革新重要性的公司创始人早川笃治（Tokuji Hayakawa）建立起研发机构。当日本通商产业省禁止夏普公司设计计算机时，公司在 1964 年利用其有限的技术生产出全球第一个数字计算器。为巩固其在该领域的地位，夏普公司向后集成，生产自己的专业化半导体，并大力投资开发新的液晶显示技术。夏普公司压在 LCD 技术上的赌注得到了回报，并使其开发出一系列新产品，如 Wizard 电子管理器。一段时间之后，其卓越的显示技术令夏普公司在以前拼搏的领域（如便携式摄像机）拥有了竞争优势。其突破性产品 Viewcam 在 1992 年推出仅 6

个月的时间里占领了日本市场20%的份额。

在每个阶段——不管是开发或改进技术，还是打入或占领新市场。夏普公司都给自己提出了一个新的挑战，每次努力获得的成功都使公司在技术、销售和组织管理能力方面的资源得到改进，同时也为公司拓展业务开辟了新路。如今，夏普公司已成为LCD市场的主导和消费电子产品中不可忽视的力量。

又如，1989年燃料喷射技术被火花塞取代时，库珀公司计划收购冠军火花塞公司（Champion Spark Plug），收购的理由是公司所掌握的资源有助于改进冠军公司所处的地位，正如以前的多次收购那样，其中包括Crescent公司的扳钳、Nicholson公司的文件夹以及加德纳－丹佛（Gardner-Denver）公司的采矿设备。但据库珀公司董事长兼首席执行官罗伯特·西兹克（Robert Cizik）透露，真正对收购起决定性作用的是公司认识到库珀公司缺乏今后开展业务所需的重要能力——处理国际化生产事务的能力。冠军公司有众多海外工厂，为库珀公司提供了掌握全球管理能力的机会。在西兹克看来，对冠军公司的收购是库珀公司进行升级的一种方式。确实如此！回顾一下库柏公司的历史就会发现，这家公司定期给自己的组织管理工作增加难度，并提出新的挑战，从而不断有的放矢地提高自己各方面的能力。

依靠资源

公司战略必须努力将其资源用在所有有助于形成竞

争优势的市场上，或者打入新市场以改善公司资源。若能二者兼备则更好，就像库珀公司对冠军公司的收购。做不到这一点，如迪斯尼公司在其创始人去世后所处的境遇一样，公司就会被低估。当年，迪斯尼公司内部有些人认为迪斯尼公司的重要资源没有被利用，并以此为由要艾斯纳下台，于是，艾斯纳成立了管理队伍，正是这支队伍将迪斯尼公司的业务范围拓展到饭店、商业零售及出版等行业。

出色的公司战略还需要不断对公司业务范围重新评价。战略学家一定会问：公司的重要资源在市场上能拓展到何种程度？答案会大相径庭，因为资源本身的特性迥异，从高度可替代性资源（如现金、多种机械以及一般管理技术）到高度专业化资源（如较窄的学科专业技术和产品的秘密配方）相差较大。专业化资源在确保竞争优势方面常常扮演着至关重要的角色，但它们过于专业，一旦脱离了最初的环境，很快就会失去价值。比如，壳牌石油公司（Shell Oil Company）的牌子到了汽车和能源领域以外不会叫得响，不管它在汽车和能源领域多么举足轻重。另一方面，高度可替代资源虽然能很好地转移到种类广泛的市场，但很少能成为竞争优势的主要来源。

RBV有助于我们理解公司多元化经营的表现为什么如此欠佳，并找出了三种公司以资源求发展时常犯且付出巨大代价的战略失误。首先，经理们往往会高估特定资产与实力的转移性。具有讽刺意味的是，正是由于有价值的资源难以模仿，或许公司自己都发现很难在新

市场复制这些资源。马狮公司尽管在英国获得了巨大的成功，但公司在北美市场运用其资源的尝试却屡屡遭到失败——这是错误判断在竞争优势中起到重要作用的典型例证。在该案例中，人径依赖性和随意模糊性都起了作用。马狮公司的成功植根于其在英国100年来的卓越声誉以及公司能有效处理其国内供应链的各种关系的能力。如同英国竞争对手一直无法照搬它的这一套优势一样，马狮公司试图打入对手已站住脚的新市场时，它自己也要拼命照搬照抄。

其次，经理们高估了自己在获利丰厚的行业参与竞争的能力。这类行业之所以具有吸引力常常是因为入行的门槛高而限制了竞争者的数量。入行的门槛其实就是资源障碍：竞争者之所以觉得入行很难，是因为他们不具备所需的资源。如果入行很容易的话，竞争者就会趋之若鹜，平均回报率就会减少。很多经理们看不到公司层次的资源与行业层次的盈利之间的关系，却相信不用研究是什么因素最终决定公司能否在该行业取得成功，就能跨过入行的门槛。举例来说，菲利浦·莫里斯公司（Philip Morris Companies）进入软饮料业后，陷入了管理特许经销网络的困境。几年的惨淡经营后，公司不得不放弃七喜（7-Up）这个包袱。

多元化经营第三种常见的失误就是把对普通资源的利用，如精简化生产，看做新市场形成竞争优势的主要来源，而忽略了该特定市场的竞争动态变化。克莱斯勒公司（Chrysler）就有过这样的教训。该公司原以为自己在设计与制造方面的专业知识可确保其在航空航天领

域获得成功，于是收购了湾流航空航天公司（Gulf-stream Aerospace），但5年后它还是放弃了这家公司，以便全力做好其核心业务。

尽管有这些常见的失误，但能正确运用自己的资源获得的回报也是很大的，如迪斯尼公司。纽厄尔公司是另一个能够形成自己的实力并使其产品在多种行业占据主导地位的著名案例。1967年，纽厄尔公司还只是一个中等规模的纺织硬件制造商。公司新上任的首席执行官丹尼尔·弗格森阐述了公司的战略：公司将专门批量生产多种家庭与办公必需品，并通过大宗货经销商出售。公司进行了一系列收购，每家被收购的公司都得益于纽厄尔公司的各种能力，如集中控制系统，计算机与大宗货折扣商联网从而方便了无纸开发票与自动库存再补给，以及其“步步为营”的基本商品销售方式（典型情况下，零售商只选择一种具有不同品质和价位的品牌）。反过来，每次收购又使纽厄尔公司有机会增强它的各种能力。如今，纽厄尔公司在纺织硬件产品、烹调用品、玻璃器皿、油刷及办公产品市场占据着主导地位，并保持每年15%的惊人收益增长率。这家多元化经营公司的与众不同之处在于它始终能利用公司的资源在业务层次制造并保持竞争优势。

纽厄尔公司的成功来自于把自己的实力部署到具有结构吸引力的行业

纽厄尔公司也得益于其参与竞争市场的吸引力。公司的所有产品都是一些不经常购买的低成本产品。绝大多数

消费者都不会在买6个玻璃杯时也花很多时间去比较，而且他们也不清楚行市。谁知道花3.99美元买个铜的窗帘杆贵不贵？所以说，纽厄尔公司所有重要的资源都部署到了一个有吸引力的行业环境中。

一家公司是否根据它的核心竞争力制定战略，是否在开发学习机构，或者是否处在转型中，所有这一切问题都可归结到是否要建立一套独特的资源和实力。然而，它还需要密切关注动态的行业环境和竞争形势并对这些资源进行严格的市场测试。只有把对公司实力和竞争的深刻认识统一起来的战略，才能超越流行的管理观念，成为经得起推敲的思维逻辑。

纽厄尔公司、库珀公司、迪斯尼公司和夏普公司的显著业绩，证明了这种战略策划方法卓有成效。虽然这些公司也许并未明确表示制定了基于资源的战略，但因为它们是这样做的，所以获得了这种战略所赋予的力量和回报。

瘦狗业务与现金牛业务过去的情况如何？

20世纪60年代末和70年代初，当时的观点认为，公司可以把专业管理方面所具有的竞争优势用于广泛的业务领域，很多公司在发现机会后纷纷行动起来：它们采用分权控制的组织结构及有限而严格的财务控制，在一系列相关或不相关的业务领域开展多元化经营。一时间，这样的联合企业渐渐类似于单个公司掌权的微缩经济。公司的业务范围

似乎没有强制的限制。

1973年，石油危机首次爆发后，公司经理们面对恶化的经营业绩束手无策，不知该如何行事波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）及投资组合管理应运而生。在如今已很有名的波士顿咨询集团增长/份额体系中，公司管理最终找到了一种让公司行政机关对多个部门施加控制的工具。

根据这个简单的体系，公司的业务可以看做是由四部分组成的整体，经理们可能根据每个业务部门所属行业的增长以及该部门竞争力的相对强弱，把它重新定为新的战略部门，并在四部分中对号入座。该体系的每一部分都有一个确定的战略：维持现金增值的支柱业务［又称现金牛（cash cows）业务］，出售或收购亏损业务［又称瘦狗（dogs）业务］，从支柱业务中拿出资金投入不确定的业务［又称问题业务（question marks）］，以便使其成为明星（stars）业务，并提高这些明星业务的市场份额，直到其行业的增长放慢，它们成为下一代的现金增值支柱业务 这种简便方法一方面让公司管理层明白他们的战略应取得什么成绩——平衡的业务投资组合；另一方面也为他们提供了控制资源并分配到各部门的方法。

投资组合体系的问题在于没能解决公司如何跨部门增值的问题，因为业务有多种多样，就像半导体区别于斧子一样。它们之间的惟一联系是现金正如我们逐渐了解的那样，公司业务的相互联系是

多元化经营公司增值的核心。投资组合体系有关公司资本必须自足的假设同样有问题，该假设的含义是说公司应该为其内部创造的现金收入找个用处，而且公司不能从资本市场筹集额外的资金。80 年代的资本市场证明了这种推断存在错误

此外，增长/份额体系不能对一家公司被另一特殊公司拥有所形成的竞争优势与拥有它的成本作出比较。80 年代，许多公司建立起多种合作结构，但业务合作收入很少。同一时期，公司加强控制的观点升温，注意力转向股东掌握的价值，许多被认为是模范投资组合的公司随之解体。

有关战略的简要历史

战略问题大体上是围绕着肯尼思·R·安德鲁在其经典著作《公司战略的概念》(Richard D. Irwin, 1971 年）中首次构想的体系形成的。安德鲁定义的公司战略就是把公司能做到什么（组织管理方面的优势与弱势）与能做什么（环境机遇与受到的威胁）画上等号。

尽管安德鲁构想的这一体系的强大作用从一开始就被认识到了，但如何系统地评价等式两边，却不能让经理们深刻了解．在这一问题上的首次重要突破是迈克尔·E·波特撰写的书《竞争战略：分析行业与对手的技巧》（自由出版社，1980 年）。波特的研究成果建立在工业组织经济的结构—经营—

业绩模式之上。该模式的本质是一个行业的结构决定该行业内部的竞争状况，并为公司的经营活动设定了背景，即其战略。最重要的是，结构力量（波特称其为五力体系）决定该行业的平均利润率，并对各公司战略的利润率产生相应的重大影响。

这种分析使选择“正确的行业”以及其中最具吸引力的竞争定位成了众人瞩目的中心。该模式并未忽略各公司的特点，其强调的重点显然是行业层次的现象。

核心竞争力与根据实力展开竞争的概念出笼后，情况又来了个180°的大转弯，注意力从公司外部转向了内部。这些观点同时强调根植于一家机构的所有专业知识和共同经验，以及管理层对其运筹帷幄的能力这两者的重要性。这种观点假定竞争优势的根源在公司内部，公司现有资源制约了对新战略的采纳。依此观点，外部环境不会受到多少关注，而我们从行业与竞争分析中所了解的一切似乎都被忘光了。基于资源看待公司的新观点有助于为这两种看似不相关的方式搭起桥梁，并使安德鲁体系的许诺成为现实。与基于公司实力的方法相同，基于资源的观点以竞争环境为背景指出公司特定资源与竞争力的重要性。基于资源的观点与行业分析有一个重要的共同特点：它同样依靠经济方面的推理。它将实力与资源视为公司竞争力的核心并取决于三种基本市场力量的相互作用：需求（公司是否能满足客户的需求、是否具有竞争优势），稀有

(能否轻易被模仿或替代，是否持久）以及专用性（谁掌握利润），而本文所述的五种测试又把这些一般的经济条件转化成具体的且切实可行的术语

【注释】

[1]A number of insightful articles have been written on the resource-based view, including: Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, September-October 1984, p. 171; J. B. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy," *Management Science*, October 1986, p. 1,231; Richard P. Rumelt, "Theory, Strategy, and Entrepreneurship," in *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, ed. David J. Teece (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1987), p. 137; Ingemar Dierickx and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, December 1989, p. 1,504; Kathleen R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, March 1991, p. 121; Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, January 1993, p. 33; and Margaret A. Peteraf,

"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, March 1993, p. 179.

[2] To date, the most attention paid to the integration of the two perspectives has been by Michael E. Porter in *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985) and, in the dynamic context, in his article "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Winter 1991, p. 95.

[3] These ideas were first discussed in two articles published in *Management Science*: Ingemar Dierickx and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," December 1989, p. 1,504; and J. B. Barney, "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage," December 1989, p. 1,512.

3. 不惜一切代价追求公司协作[①]

迈克尔·古尔德 安德鲁·坎贝尔

作者简介

迈克尔·古尔德（Michael Goold）是伦敦阿什布里奇战略管理中心（Ashbridge Strategic Management Centre）的董事，还负责该中心的战略决策项目。他的研究方向是公司战略和跨国公司的管理。他发表的著作包括：《合作企业：业务部门间的联系为何失败及如何让它们发挥作用》（Perseus 出版社，1999 年）、《公司战略：在跨国公司内创造价值》（John Wiley & Sons 出版社，1994 年）以及《战略与风格：总部在管理多元化公司中的作用》。他曾是伦敦商学院高级研究员和波士顿咨询集团的副总裁

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998 年 9/10 月号 重印号 98504

安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）是伦敦阿什布里奇战略管理中心的董事以及伦敦城市大学的客座教授。以前，他是伦敦商学院商业战略中心的研究员，麦肯锡公司（McKinsey & Co.）的顾问。他与人合著有：《战略与风格：总部在管理多元化公司中的作用》、《任务感》、《战略协作》、《公司战略：在跨国公司内创造价值》（John Wiley & Sons 出版社，1994年）、《拆散》、《基于核心能力的战略》以及《合作企业：业务部门间的联系为何失败及如何让它们发挥作用》（Persus 出版社，1999年）。

内容提要

公司行政管理人员对协作有着强烈的偏爱，这些偏爱会导致他们误入歧途，强迫各业务部门合作，即使他们并不十分清楚最终能有多少好处。本文的两位作者指出，行政管理人员可以区分真正的机遇和不切实际的妄想，他们所要做的仅仅是在协作问题上坚持原则。

行政管理人员有四种形式的偏爱，首先是对协作的偏爱，它导致行政管理人员高估协作带来的好处，却低估其代价；其次是对发号施令的偏爱，相信协作只有通过劝诱或强迫各业务部门合作才能实现；对发号施令的偏爱通常又伴随着对自身专业知识的偏爱，想当然地认为不管协作需要什么样的专

业知识，公司都具备；最后，对有利面的偏爱使行政管理人员成了受害者，造成他们对协作的潜在利益孤注一掷，却忽略了可能产生不利面的风险。

这四种形式的偏爱结合在一起使协作看上去远比实际情况更有吸引力，更易于实现。结果，公司行政管理人员经常采取一些最终既浪费时间又浪费金钱的行动计划，有时甚至对他们的业务造成了严重的破坏。

为避免类似的失误，行政管理人员需对所有协作机会进行清醒的分析，搞清楚能够得到哪些好处，仔细研究公司有多少参与的潜力，最后还要把可能出现的不利情况考虑进去。通过这样有原则的分析，最终一定会发现，虽然能采取的行动计划很少，但执行后大有可能获得显著的回报。

众多大公司的管理层普遍追求协作。为了让大家对更有效的协作方式献计献策，公司召开各种会议和进行培训。它们成立跨部门团队，以便制定重要的财务计划，协调产品开发，广泛宣传宝贵经验。它们在复杂的报酬体系中增加了奖励措施，鼓励大家共享技术知识、以往好的经验做法和客户，将业务处理与程序标准化，并对公司组织结构重新改组以适应新型跨部门的管理定位。

所有这些行动说明了什么？通过我们多年来对公司协作的研究发现，协作计划往往达不到公司管理层的预期值　有些计划不过是匆匆忙忙召开几次会议；有些则是虎头蛇尾，一开始搞得轰轰烈烈，后来慢慢无声无息；还有一些则成了公司永远可望而不可及的摆设。如果这一切努力的惟一损失只是工作受阻，令行政管理人员处境尴尬，这也许会被善意地看做是“花钱买经验”　然而，对协作的追求还常常代表着极大的机会成本，它分散了经理们对具体业务的注意力，排挤了其他有可能真正产生效益的行动计划。有时，协作项目实际上会适得其反，伤害客户关系、危及品牌，或者削弱雇员的士气。一句话，很多协作行动最后以破坏价值而不是创造价值告终

对协作的追求往往分散了经理们对具体业务的注意力

我们可以避免这样的失误，这就需要用全新的方式看待和思索协作。公司行政管理人员要采取更冷静、甚至是怀疑的态度，而不是想当然地认为协作不但存在，

能够实现，而且还能带来好处。他们要让直觉听命于严格的评估，以抵制协作本身的诱惑。这样做才有助于行政管理人员避免把宝贵的资源浪费在不可能成功的协作项目上。或许更重要的是能够帮助他们清醒地认识到机构中哪里存在真正的协作机会（参见后文“什么是协作?”）。

我们相信协作可以大幅度地提高许多大公司的底线。如何把真正的机会同不切实际的妄想区别开，才是公司面对的挑战。如果行政管理人员采取更讲原则的方式，就算采取的行动很少，但却能实现协作的更大价值，获得事半功倍的效果。

管理上的四种偏爱

一个协作项目搁浅了，受责备的通常是业务部门。公司行政管理人员把失败归于生产线经理顽固不化或无能。然而我们的研究发现，行政管理人员往往错怪了经理们，真正的原因更多在于公司行政管理人员本身的思维方式有问题。

由于行政管理人员把实现协作视为自己的中心工作，因此思维产生偏差，出现了四种偏爱的倾向。首先是对协作的偏爱，它导致行政管理人员高估协作带来的好处，却低估其代价；其次是对发号施令的偏爱，相信协作只有通过劝诱或强迫各业务部门合作才能获得；对

发号施令的偏爱通常又伴随着对自身专业知识的偏爱，想当然地认为不管协作需要什么样的专业知识，公司内部都具备；最后，对有利面的偏爱使行政管理人员成了受害者，造成他们对协作的潜在利益孤注一掷，却忽略了可能产生不利面的风险。这四种形式的偏爱结合在一起使协作看上去远比实际情况更有吸引力，更易于实现。

对协作的偏爱

大多数公司的行政管理人员都觉得他们应该协作，不管自己对协作的可能有没有深刻的理解或有没有能力来培植协作。业务部门在协作方面所取得的成就不可避免地与其工作的意义和价值联系起来。对协作的偏爱一方面反映了行政管理人员需要为公司的存在找到正当的理由，特别是对投资者来说。如一位行政管理人员曾对我们说："如果我们找不到协作的机会，就没有理由组织起来。"另一方面，它反映了行政管理人员渴望让不同的业务部门感觉到它们是一个家庭整体的一员。还有一位首席执行官表示："我的工作就是组建一个大家庭，把经理们组织起来，让他们把自己当作一个团队的一员。"或许从最根本上说，这种偏爱反映出行政管理人员真正担心的是，如果他们不能在下属业务部门之间提倡协作、标准化或加强其他方面的联系，他们就会无所事事。

对有些行政管理人员来说，对协作的偏爱已成为对他们的一种困扰。由于不惜一切代价地追求协作，他们

的决策和投资很不明智。在我们调研的一家国际食品公司［我们暂且称之为全球食品公司（Worldwide Food)］，新上任的首席执行官就成了这种困扰的牺牲品。他看到公司遍布各国的业务部门各自为政，相互间缺少共同点，于是认为公司要想取得更高的利润，也就是更高的股价，关键在于加大部门间的合作，因此，协作成了他的首要任务。很快，他指派全球类别经理负责全球食品公司各主要产品系列间的协调工作。类别经理的主要任务是促进跨国协调和统一标准，以便“将品牌优势扩大到全球”。

迫于首席执行官的压力，部门经理们接连推出立场明确的协作行动计划，结果却不尽人意。公司以较高的成本在美国推出了一个著名的英国曲奇品牌，但很快就遭到了失败。在德国效果很好的意大利面促销活动，被推广到意大利和西班牙后，却适得其反，使利润和市场份额均受到影响。为实现采购与生产的规模经济，公司试图在欧洲对一些糖果制品的成分进行标准化，结果消费者在购买改了配方的产品时却犹豫起来。

最后，这些行动不但没能鼓励部门间的合作，相反却起了负作用。行动失败后，各国的管理人员比以前更坚信他们的本地市场是独特的，需要不同的产品和不同的销售策略。经过一年的努力，不但没有取得什么成果和实实在在的好处，而且公司总部与各业务部门的关系还大大恶化了。于是，该首席执行官开始让步，减少了协作行为。

另一家专业服务公司遇到了同样的问题，通过一系

列收购，这家公司建立起三种咨询业务：组织机构开发，员工福利，公司战略，外加原有的行政研究业务。公司的行政主管认为，为使收购合理化，他需要把“一个公司”的政策强加给四个业务部门，该政策的核心就是采用协作方式处理主要财务问题，他为每个大客户指定了一位客户服务经理，负责处理全部往来关系及公司交叉推销的各项业务。

事实证明此举不啻为一场灾难，这位行政主管对一个公司政策的热中使他对市场的现实情况视而不见。大多数大客户不能接受要通过一位经理与真正为他们提供专业服务的部门打交道，所以纷纷投向该公司的竞争对手。公司在协作方面的努力不但没有创造价值，相反却降低了公司的利润率，失去了一些非常重要的客户。在咨询业务人员的一片反对声中，该公司的首席执行官被迫取消了客户经理一职。

对这两位行政主管而言，追求协作已成了一种感情用事，而不是理性行为。他们渴望找到并说明将各项业务结合起来的理由，在这种想法的刺激下他们就想当然地认为协作确实存在而且也能实现。就像迷失在沙漠中的人把沙漠错看成绿洲一样，他们被搞协作的想法冲昏了头，所以带领着他们的公司去追求海市蜃楼。

对发号施令的偏爱

醉心于协作的公司经理们往往也有其他的偏爱。如果他们相信存在协作的机会，就认为自己应参与进去。他们想当然地认为各业务部门的经理过分关注自己的业

务，而且过分维护自己的权威，对同其他部门协作的机会不屑一顾。曾有一位被激怒的首席执行官抱怨说："公司里常有'我太忙'；'不要在这儿胡闹'；'不要指手画脚，你不懂我的业务'等这样的话。如果我不经常把他们聚在一起，我相信他们会老死不相往来的。"

行政主管们想当然地认为业务部门的经理们一定反对协作，于是得出结论，只有总公司（按照我们的术语，总公司可以是集团公司，公司总部，一个部门，或任何掌管着多种业务部门的机构）进行干预才能实现协作。但在大多数情况下，这种假设和结论都是不能成立的。如果加强同其他业务部门的联系能使本部门的业务做得更好，经理们有充分的理由合作。毕竟他们要定期同外面的机构合作，包括供应商、客户或合资企业的合作伙伴，甚至出于对自身利益的考虑，还要同直接竞争对手合作。娱乐业就是一个例子。四大领先公司通常共享各国的 CD 生产工厂，因为它们的销售额都不足以达到建立自己的独立的工厂。

如果业务部门的经理们不想合作，通常有充分的理由。要么他们不相信协作能带来好处，要么他们认为包括机会成本在内的各种成本高于利益。业务部门经理对于加强联系的建议不像他们的老板那样热中，并不能说明他们觉得总公司有指手画脚之嫌或他们在耍态度，也许只是因为他们认为这样做没有什么真正的价值。

如果业务部门的经理们不想参与协作行动，通常有充分的理由

再以全球食品公司为例，公司的一位类别经理想在整个欧洲举办一个广告活动，这看似合乎逻辑：提倡统一的品牌，比进行一系列针对每个国家的广告活动成本低，而且，广告活动会得到公司提供的资金，所以这位类别经理想当然地认为这个广告活动对本地经理们有吸引力，因为本地经理不用自己掏腰包。没想到，几位本地经理竟然拒绝了公司的统一广告，并自掏腰包制作自己的广告。这位经理认为，部门经理这样做是不肯让步，于是他要求首席执行官将公司的广告活动作为政策强制执行。他抱怨说："这些人太狭隘了！他们是如此固执，以至于宁可自己掏钱做广告，也不愿使用我们部门制作的广告。"

总公司的行政主管认为部门经理必然反对合作，所以总是被迫对此进行干预

但同本地经理磋商后发现，他们拒绝公司的广告活动既不是由于他们极端保守，也不是因为他们失去了理智。他们认为公司的广告忽略了当地市场、文化和习惯的不同。欧洲的广告活动在德国、瑞典和丹麦这样的国家就是行不通。德国的产品经理指出："公司出钱给我做广告我非常高兴，但是我如果采用了这些广告，我就得花更多的钱以挽回丢失的市场份额。我们必须按照自己的方式来推销，因为公司的广告不适合我们的销售渠道或目标客户。"

对发号施令的偏爱怂恿了公司行政主管漠视业务部门的反对意见，常常使公司主管干预过度，结果是成事

不足，败事有余。比如说，如果一位部门经理认为搞协作的机会成本高于它的利益，强迫他们合作反而会使他们对协作行动产生更多的怀疑。如果两个部门的经理在工作中难以相处，硬要让协调委员会开展工作，只会白白浪费每个人的时间。虽然公司总部有时需要促进各部门开展合作（比如，当一些部门对其他部门在技术或经营方面好的创新不很了解时），但进行干预是下策，而不该作为上策。

对自身专业知识的偏爱

如果公司行政主管认为应该进行干预，他们自然也会认为有办法进行有效的干预，但实际情况远非如此。管理人员或许缺乏必要的经营知识、私人关系或便捷的手段实现有益的协作，或许他们根本就没有把工作进行下去的耐心和力量，对发号施令和自身专业知识的偏爱，致使许多协作行动注定徒劳无功。

看看下面这个例子：在一家大型的零售集团公司，公司主管认为在整个公司完善和共享后勤保障会大有裨益，他说的没错。了解到竞争对手依靠快速、低廉的销售方式形成了自己的优势后，他认为他的业务部门对后勤保障职能没有给予足够的重视，这一点也没错。因此，他成立了一支跨部门的团队，形成他所谓的公司后勤保障方面的核心优势。显然，公司没有合适的候选人来领导这个团队，所以这位行政主管决定任命公司最大的业务部门的供应链经理担当此职，他相信这位经理能逐渐适应他的新角色。结果证明，这位经理缺乏一流的后

后勤保障知识，再加上他不善与人交往，这个团队的努力大打折扣，整个行动很快结束。

偏爱自身专业知识是偏爱发号施令的自然结果。如果你相信需要干预才能实现协作，你可能会忽视专业知识存在差异——或者至少会想当然地认为在需要时能够弥补这些差异。另外，专业人士的骄傲情绪让高级经理们很难认识到他们及其同事缺乏某些能力。然而，缺乏正确的专业知识，对任何协作行动的实施都是致命的打击，不论是多么宝贵的机会。此外，学习新的专业知识并非轻而易举，特别是已习惯于用某种方式处理事情的高级经理们。如果要用到不了解的新知识，低估掌握这种知识的困难是严重的错误。也许放弃这个机会，要比进行干预却又达不到目的好。

对有利面的偏爱

一项协作行动不论能否带来预期的好处，都有常常不可预见的其他后果——我们称其为撞击效应（knock-on effects）。撞击效应可能有利，也可能有弊，而且形式多种多样。例如，在公司领导下开展的协作行动可能有助于也可能不利于给员工灌输个人对部门业绩有更多责任的思想。它可能会促进或妨碍机构改革，也可能会提高或降低员工的积极性和创新热情，或者有可能改善或恶化部门经理对其业务或角色的看法。

在评价协作的潜力时，公司行政主管容易过分关注撞击效应的有利面而忽视了它的不利面。在很大程度上，对协作的偏爱自然伴随着对有利面的偏爱：如果总

公司的经理们倾向于多考虑协作的有利面，他们就会找证据支持他们的立场，同时避开不利的证据。人们普遍相信合作、资源共享和团队协作本身对机构有好处，这种观点更强化了行政主管对有利面的偏爱。

事实上，协作并非总对机构有好处，有时协作也会起反作用。有这样一个例子，一家咨询公司的两个业务部门决定成立一个联合小组，向客户推销并交付新的业务。其中一个部门负责信息技术咨询，另一个部门负责战略咨询。一天晚上，这个小组加班到很晚，一位战略咨询顾问提议订些比萨饼并将费用记到客户头上。信息技术咨询顾问们颇感意外，因为他们的雇用条款规定不能把此类费用记在客户账上。接着，他们的话题转到了更具体的条款上，很快，信息技术咨询顾问们发现，战略咨询顾问的工资比他们高50%，而且还有更好的额外福利。但在这个小组里，他们干的是同样的工作。

工资待遇和福利有差别（在该公司成了"比萨饼问题"）被发现后，引起了信息技术咨询顾问们的不满，两个业务部门间出现了摩擦。公司把几位信息技术咨询顾问调到了战略业务部门，想用这种办法解决问题，不料结果更糟。根据战略业务部门的评判标准，信息技术咨询顾问的业绩大多不尽如人意。结果，公司许多优秀的信息技术咨询顾问辞职了。

"比萨饼问题"说明，把协作统统看成是有利的，往往使公司行政主管对协作行动可能产生的消极撞击效应视而不见。他们迫不及待地提倡协作并树立榜样让整个公司效仿，相反却很少制止适得其反的计划，生怕这

事实上，协调有利也有弊，只是弊端不易被察觉

样做会伤害业务部门的士气，或破坏公司文化。但不要忘记，协作有利也有弊，只是弊端不容易被察觉。

纠正这四种偏爱的最好办法和纠正所有偏爱一样，就是要有清醒的认识，要讲原则。知道自己容易高估协作的好处和可行性，行政主管们就更容易发现自己思维上的偏差。然后，他们会思考自己的想法，给自己和同事提出问题：我们究竟要做到什么？有多少好处？公司进行干预有好处吗？可能有哪些不利的地方？这些问题的答案能告诉他们是不是该行动以及怎么行动。

确定收益的大小

澄清潜在协作行动的真正目标与利益是公司主管作出明智的协作决策的首要与最重要的原则

协作行动的目的往往表述得很空泛、模糊。像“共享宝贵的经验”、“协调客户关系”、“扩散效应的创意”等。这些含糊的说法除了能让大家停止争论外（毕竟没有人会反对共享），还会混淆而不是澄清协作行动的真正代价与利益。由于不同方面对于该怎样做才能实现这些表述不确切的目标各执一

词，因此，这些含糊的说法还常常削弱行动计划的实施，导致大家的努力没有针对性。

澄清潜在协作行动的真正目标与利益(我们称之为“确定回报的大小”)是作出明智的协作决策的首要与最重要的原则，行政主管们应尽可能确切地阐明要寻求何种协作，以及最终对公司有哪些回报，最主要的目标应划分为几种明确的利益，然后把每种利益落实为财务分析。

仍以全球食品公司为例。一位新上任的类别经理发现她最初的努力因公司的首席执行官提出的目标不明确而受阻，“依靠国际化品牌”的覆盖面太大，目标太多，从品牌定位标准化、到共享营销活动，再到帮助推广产品都涵盖在内。她发现很难与各位地区经理就工作任务和优先安排达成共识。

比如，她在走访公司在阿根廷的下属公司时，想劝说当地的产品经理采用公司在其他国家获得成功的营销方法。这位产品经理打消了她的念头，并说：“这种活动在阿根廷行不通。我想了解的是有关新产品开发步骤的建议。”

类别经理反驳说：“我想你没弄明白我的意思。我想树立一个国际化品牌，也就是说实行跨国营销的统一标准。”

产品经理表示反对：“不行。如果我们想借助于我们品牌的影响，就要集中精力搞产品开发。”

这位类别经理发现，自己在所到之处都陷入了同样毫无结果的争吵。所有的地区经理都按照各自的理解来解释“依靠国际化品牌”，根本没有一个共同的出发点。

最后，这位类别经理认真思考并分析了进行协作的

机会，她认识到依靠国际品牌这个大目标可以划分成三个独立的部分：让公司品牌得到全球的认同，减少重复工作及在公司内大力推广营销技巧。每个部分又依次进行细分，比如品牌的认同可能涉及到一系列不同的工作，会影响到类似于品牌定位、定价、包装、成分和广告等领域，然后就能根据每项工作的成绩分别进行评估了（见图 3—1）。

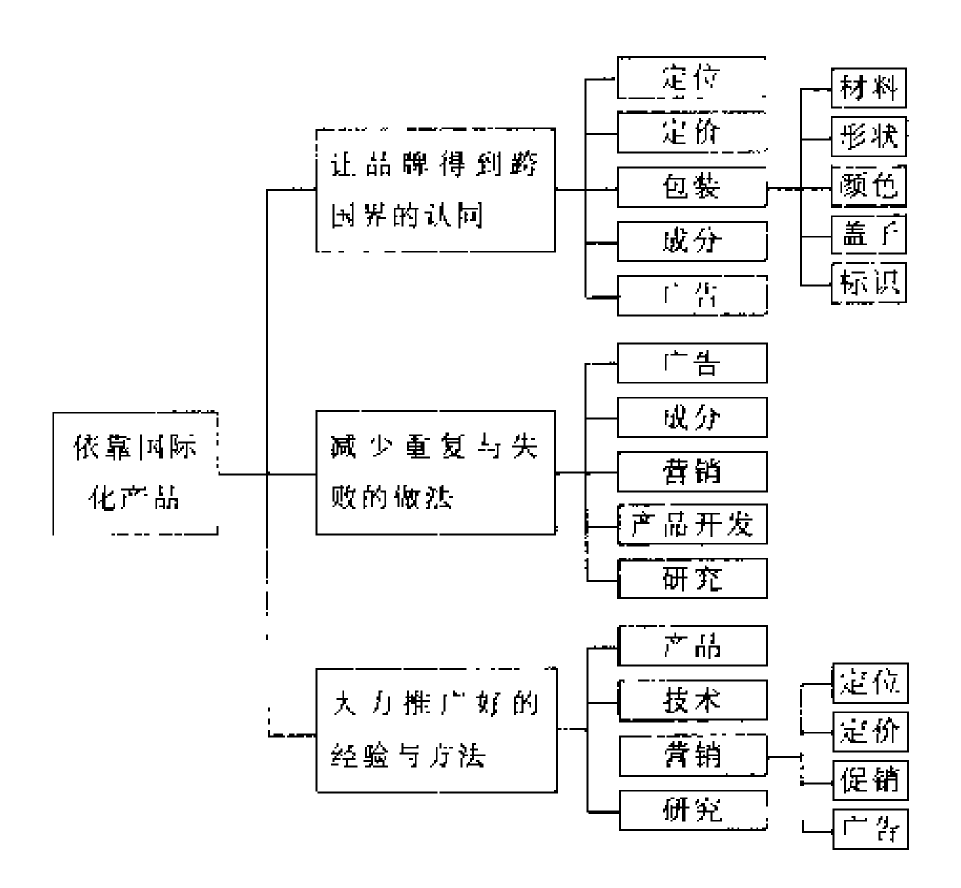


图 3—1　对协作项目进行分解

行政主管们给他们的协作项目制定的目标往往过于广泛。这些目标有很好的口号，但并不能给业务经理多少指导。通过把大目标划分成更明确的小目标，经理们能更准确地评估成本和利益，并在适当的时候制定出具体的实施计划。图 3—1 说明了如何对不明确的目标（"依靠国际化品牌"）进行系统的分解，使之成为有意义的几个部分，然后就能够逐一进行考虑。

事实证明，这种方法颇有成效。类别经理再次走访地区经理，针对每种可能的协作行动进行系统的讨论，为每个地区业务部门明确指出后果。有时她发现还要进一步细分。比如，分析对一种产品的包装统一标准的可能性时，她发现在盖子的类型和颜色，用来做瓶子的材料，瓶子的大小尺寸、形状和颜色，以及标签的大小等问题上各地有分歧，每种商品需要对成本和利益分别进行评估，如盖子的类型对生产成本有很大影响，因此适合于统一标准，但一些本地经理争辩说盖子设计上的变化会妨碍他们的营销工作，不同国家的消费者偏爱不同的盖子。通过仔细权衡生产实现规模经济节约的成本与可能损失的销售额，类别经理和地区经理能够就减少一些盖子达成一致。

通过对目标进行分解，类别经理能够深刻了解如何实施每项措施。例如，在各个国家统一瓶子的形状，需要公司制定政策。否则，很多地区经理就会各行其是，规模经济的效益就丧失了。相反，大力推广好的经验与方法，只需通过在各国技术人员之间建立更好的通信线路就完全能够实现。而武断的行动计划会招致技术经理们的怨恨，到头来只能削弱而不是促进对宝贵经验的共享。

把协作行动的总体目标划分成几个主要部分后，下一步就应估算每个部分能够带来多少净利益。然而，由于不能确定成本与利益，行政主管常常回避这项必须的工作。由于弄不清具体有多少回报，决策者就会凭直觉而不是理智行事。这并不意味着做任何事之前都要进行

认真的财务分析。大多数情况下，做数量级估算就足够了。这个项目能不能带来100万美元、1 000万美元或1亿美元的附加利润？销售回报的变化可能有0.5个、1个还是5个百分点？这些并不需要复杂的计算，但我们发现，即使是这种粗略的估算也能促进对目标问题的思考，能够纠正偏爱。

然而估算出来的财务收益并不能说明整个问题，也很难全面考虑协作项目的机会成本，特别是管理层把注意力从其他工作转移过来的成本，问题在于了解何时机会成本可能会高于利益。比如在一家生产消费品的公司，公司总部发起一次行动，把在一个国家热销的产品推广到其他几个国家，本地经理却不从命。他们解释说该项目会产生相当高的机会成本，迫使他们将营销资金和管理工作从其他本地品牌上转移。解决这种争端的关键在于确定推广计划的战略重要性。

如果该产品的推广对业务部门和整个公司都有重要的战略意义，那么它的利益可能会超过机会成本。如果为实施这项推广计划，可能要推迟其他更具战略意义的行动计划，那么机会成本会更高。经过业务部门和公司营销部门的深思熟虑，双方都认为除了在一个部门外，推广计划没有太大的战略重要性。总部缩小了行动规模，同意指导并支持进行产品推广的部门，同时不会强制其他部门进行推广。

确定收益大小是纠正偏爱的一个砝码，它迫使公司管理人员具体说明他们提出的协作行动能够产生多少净利益。它也有助于纠正对于发号施令的偏爱，因为对机

会成本的深入分析有助于公司管理人员更好地了解每位业务经理不从命的原因。此外，确定收益的大小，能促进把总体目标划分为独立而明确的小目标，这样可以有针对性地为成功实施协作行动创造条件。

确定何时该发号施令

即使发现协作有相当大的好处，公司行政主管们也不必仓促行事。一般要采取谨慎的态度，除非确实需要而且必须由公司进行干预。公司行政主管着手工作前脑子里应该有这样的概念：如果采取的行动有很好的商业价值，业务部门的经理通常会进行合作，而不需要公司的干预。

公司总部何时进行干预才合适？首先，能指出妨碍部门经理合作的具体问题是什么；其次，能说明他们进行干预可以解决问题的原因；最后，能确定他们具备搞好这项工作的专业知识。在这些情况下，存在我们所谓的发号施令的机会。我们发现真正发号施令的机会往往有四种形式：

即使发现协作有相当大的好处，公司行政主管们也不必仓促行事

洞察的机会出现在业务部门未认识到协作的潜在利益时。业务部门的疏忽可能是由于缺少切身利益，缺少

信息或缺少个人接触。总公司可以传播重要的信息或介绍积极进取的业绩目标等，以此鼓励各部门学习其他部门好的经营方法，弥补各部门在洞察方面的差距。

一般来说，公司的业务部门越多，这种洞察机会出现的可能越大。比如ABB公司，它有5 000个创造利润的中心，遍布一系列业务领域。仅电源变压器一项业务，就有30多个部门。如果让每个部门主管掌握其他29个部门的进展情况显然不切实际。深入了解情况要付出很大代价，所以在加快信息的传播、交换宝贵的经验和创意、介绍经理们互相认识等方面，业务主管起着重要的作用。另外，业务主管定期发布下属各部门的财务与经营信息，可以实现跨部门的比较，有助于各个业务部门了解和学习其他部门有益的经验。

评估的机会出现在业务部门不能正确估算潜在协作行动的成本和利益时。业务部门的判断也许会受到以前类似的行动的影响，由于它们评估成本利益的方法和手段存在不足而曲解协作的意图，或者由于它们自己的战略优先安排而出现判断失误。这时，总公司应纠正业务部门思考问题的方式。

这里举一个例子。一家跨国公司的德国分公司强烈保护它新开发的产品，它不但不愿帮助其他部门开发相同的产品，甚至拒绝其他部门和公司一级的技术人员来参观。为什么会如此呢？因为德国分公司的经理们不相信他们的法国、意大利同事能为新产品定出合适的价格。他们担心这些部门不把它当做优质产品，结果破坏了它在欧洲的价格水平，降低了该产品在德国市场产生

的额外利润。德国分公司的经理们对不利面的担心让他们忽视了有利面。公司行政主管给德国分公司的经理们一步步计算、分析了成本利益，还保证产品价格在所有国家都定在某个最低限度之上，僵局才被打破。

存在调动积极性的机会是因为一个或多个部门缺少热情，把它们的积极性调动起来可以避免协作失败。阻碍协作的因素有多种形式。如部门经理也许认为协作的个人成本太高，即他们自己的领域或红利可能会受到威胁，或者转移定价的机制实际上可能会使一个部门因同其他部门合作而蒙受损失，亦或只是两位经理相互不喜欢，妨碍了两人在一起进行富有成效的工作。找到并消除影响积极性的因素，不管是在评价、奖励系统，还是在人员相互关系方面，是公司行政主管最困难但也是最有价值的工作之一。

每次总公司决定进行干预前，还应考虑负责这项工作的经理有没有这样的能力

有一家公司的首席执行官5年来一直努力让其负责北美和欧洲业务的经理进行协作。负责北美业务的是一位刚愎自用的年轻女经理，她对开放式管理风格深信不疑；而欧洲的业务由一位保守的英国人负责，他喜欢按正规的、等级严格的组织结构管理公司。两人私下都渴望管理全球业务，但在公开场合，两人都说他们的业务没有多少重叠部分，协作没有好处。在一系列尝试均告失败后，两人大吵大闹，互相指责，最后首席执行官也没有耐心了，把这两人都解雇了。他任命了两位很容易

相处的经理分别接替这两人的职位，他们合作得很顺利并取得了很大成功。

实施的机会出现在业务经理们了解并投入到协作项目但由于缺乏必要的知识、人力或其他资源而无法实现之时。比如，一家欧洲化学公司的业务主管在成立新加坡亚太办事处时，表示愿意与之共享公司的资源，目的是提高公司在不熟悉的市场销售的效率。但计划失败了，因为没有一个部门有合适的人选来领导这个办事处；任命的经理与这一地区的联系不够，缺乏开辟新客户所需的专业知识。如果总公司进行干预，从总部指派合适的经理，或者对任命的经理提供培训和指导，就能大大提高成功的机会。

全面考虑一下何时该发号施令、性质如何，以及总公司需要扮演的角色，有助于公司主管们在需要公司干预时确定哪种干预能起作用。但每次决定进行干预前，还应考虑负责这项工作的经理有没有这样的能力。任命一位采购方面的专家指导业务部门如何利用采购共享形成杠杆优势也许是个很好的主意，但如果总公司没人能胜任这项工作，新任命的经理最终会造成业务部门间的积怨和疏远。

关于协作的研究成果中，对公司行政主管们最有价值的可能就是确定何时该发号施令的原则。仔细考虑一下为什么需要总公司的干预，有助于经理避免不切实际的妄想，并选择合适的干预方法。除非能确定需要总公司发号施令，否则我们建议干脆不要进行任何干预。

考虑可能的不利后果

如果进行协作很有吸引力，总公司发号施令很必要，需要的专业知识也有，是不是该行动了？还不一定。最后还有一条原则：仔细考虑一下协作项目会不会造成其他间接的损失。鉴于对协作的追求会影响业务部门间和业务部门与公司总部间的关系，而这两种关系又是所有大公司最敏感的关系之一，对公司机构和战略会产生深远的影响。如果公司行政主管忽视撞击效应的消极面，就会遇到大麻烦

有些协作会给生产经理和员工发出错误的信号，为他们理解公司的优先安排投下阴影，从而损害公司的可信度。一家公司成立了协调委员会，想促进各业务部门在营销方面协作，业务部门的经理认为首席执行官放弃了他反复指出的提高业务部门责任的目标。他们把公司协调委员会视为公司回归高度集中化控制的信号。事实上，责任下放给业务部门依然是核心战略要点，协作行动只不过是节约资金的战术而已。在另一家公司，针对后方办公室职能开展协调后，员工的注意力从进一步关注客户的根本战略目标上转移开了，他们开始关注内部事务而不是外面的客户。

总公司下达协作任务还会削弱员工的积极性和创新性。例如，一家消费品公司推出一项在整个欧洲协调研发工作的计划，尽管这项计划显得很有吸引力，能显著提高生产力，但结果却适得其反。这家公司主要靠英国

和欧洲大陆国家业务部门之间的内部竞争来推动产品创新，成立了联合研发部门后，公司总部抑制了其竞争力和创造力。这项计划的成功之处在于减少了重复工作，实现了规模经济，但结果却是得不偿失，因为没想到的不利的一面超过了有利的一面。

有时，协作会扭曲业务部门经理看待其业务的方式，导致他们的决策失误。一家多元化零售公司想鼓励它的两个日用品零售部门加强合作的例子颇值得我们思考。它的其中一个业务部门以高价销售品质一流的日用品为重点，利润可观；另一个部门则追求“备足货、低价卖”的战略，勉强保持不亏本。公司的首席执行官看到了两个业务部门的不同，但他深信能实现协作，特别是在采购方面。为鼓励两个部门加强合作，他让利润高的部门主管负责管理这两个部门。

这两个部门的新主管起初找到一些能共同采购的产品，以便向供应商压价。虽然很快使成本稍有降低，但问题也随之而来：两个业务部门购买的产品不同，价格不同，带商标的产品的比例不同。显然，要大幅度节省成本，两个部门必须购买相同的产品。因业绩欠佳而努力的那个部门的经理开始反对这种做法，但通过学习其他合作伙伴较为成功的产品与定价战略，他们的想法开始改变了。出售高价产品能获得较高的利润让他们喜形于色，他们开始改变战略，购买高质量的产品，提高业务水平，而且也提高了价格。

这样做的结果却给了他们当头一棒。该部门那些对价格敏感的传统客户纷纷到其他公司买便宜货，而高档

市场的买主只认他们自己的传统的供应商。该部门效仿业务伙伴的结果是削弱了自己的业务。新的战略很快恢复为旧的战略，但却花了一年多的时间处理掉供应链中不合适的产品，这个部门遭受了严重的损失和资产的大量浪费。

人们永远也不可能预见到协作（或者更进一步，是任何一种管理行动）可能产生的意想不到的后果。但只要有意识地想到业务部门的协作存在很大的不利面，经理们就会对潜在的协作行动采取更客观更审慎的态度。有时，他们应做好安排，避免可能出现的不利情况。有时，他们应阻止那些不仅带来很多麻烦而且这些麻烦无法解决的协作计划。

首先是不能造成危害

经理们有时责怪我们在协作问题上疑心太重，说我们按原则办事的建议（包括澄清能够获得什么真正的利益、慎重看待总公司进行干预的可能性，要考虑可能出现的不利面等）意味着进行协作的机会很少，他们说得对。我们认为公司经理们应认真选择公司对协作进行干预的机会。有太多的公司认为协作项目根本无需动脑筋：合作和共享被视为公司的理想，无可争辩。但我们看到，这样的设想常常导致失败，不但浪费时间、金钱，有时还会严重影响业务的开展。多数大公司确实存在真正的协作机会，但并不如行政主管们想像得那样

多 区分真正的机会与不切实际的想像才是他们面临的挑战（见图 3—2）。

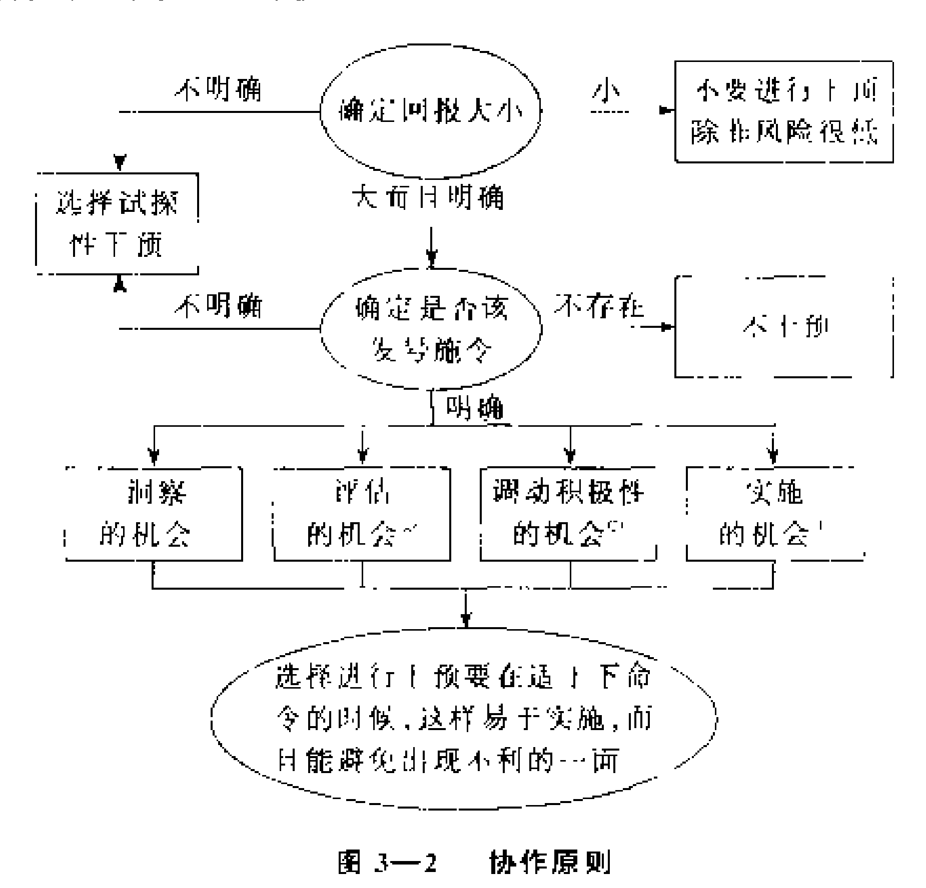


图 3—2 协作原则

行政主管采取更讲原则的方式实现协作，既能受益又能避免受挫。首先要对成本和利益进行评估，即"确定收益的大小"。如果不清楚能获得多少净利益，就需要进一步探究；如果协作的收益看起来很小，行政主管不应继续进行协作，除非公司干预的风险很少；如果回报好像很大，行政主管应确定总公司干预是不是有意义；如果不清楚是不是该发号施令，就应慎重进行干预，以便进一步分析研究；如果没有机会发号施令，行政人员应抵制一切进行干预的要求；如果确实应该下命令，行政主管应进行适当的干预，同时尽量减少不利影响。

① 业务部门难以觉察协作的机会或它的好处。

② 业务部门无法正确评估有什么好处。

③ 消极因素阻止了业务部门追求协作。

④ 业务部门缺乏实现协作的技巧、资源或步骤。

有时，在分析协作机会的过程中会遇到难以解决的问题。也许无法确定能得到多少好处：一个网上联合营销团队在向电子商务发展的过程中，是有利于还是阻碍我们业务的发展？也许弄不清是不是该发号施令：德国产品经理抵制公司的营销活动，是出于沙文主义的顽固不化，还是德国市场真的与其他市场不同？也许不具备所需的专业知识：我们的技术经理能否领导协调委员会进行产品规划？也许无法确定有多少风险：跨亚洲的产品开发会不会影响创新。

如果不确定性很大，建议公司行政主管们谨慎行事，不应断然进行干预，相反应鼓励进一步探索。探索的方法可能与实施的方法大致相同，如搞试验项目，进行调查实情的走访，临时任命和成立工作组，召开论坛会议交换意见等，但意图却截然不同。进一步探索只是为了收集事实，最终结果是作出明确的决策。具体实施是为改变经理们工作和思考问题的方式。

有时，什么也不做是最好的办法。之所以如此，也许是机会渺茫，没有足够的理由让管理人员浪费时间，也许总公司没有明确的理由进行干预，或者风险可能很大；什么也不做的想法当然会让许多行政主管本能地感到不舒服。毕竟这有悖于最基本的管理特点：要采取行动，要做事，要建立一个强于各部分简单堆积的更大整体。但不赞成什么也不

如果行政主管能妥善处理协作行动，协作就会用现有的资源创造额外的价值而给公司带来实惠

做的行政主管们，应该问问自己是否为思维方式有偏见而苦恼。

如果确信去做有相当大的好处，也有机会发号施令，那么行政主管们可以找出公司干预的最好方式。通常有几种可能的方法，但这几种方法各有优缺点。比如，把采购力量结合起来形成协作有多种方法：可以集中进行采购，成立采购协调委员会，组建公司顾问中心，建立跨部门的采购数据库，或者制定公司统一的条文条款。如何进行干预取决于获利的性质以及发号施令的时机，但还要考虑公司所具备的专业知识，以及是不是容易实施。同时还应尽量避免不利面带来的风险。慎重选择干预是实现真正有价值协作的最佳途径。

如果协作开展得好，它会带来实惠，用现有的资源创造额外的价值。如果开展得不好，则会削弱公司的信心，影响到业务部门间以及业务部门与公司总部之间的相互信任。协作既有有利的一面，也有不利的一面，经理们避免不利面的惟一办法就是摒弃各种让他们产生模糊认识的偏见。谈到协作，行政主管就应该保持头脑清醒，铭记这样的信条：首先是不能造成危害。

什么是协作?

协作一词源于希腊文 synergos，原意是“一起工作”。协作在商业领域是指两个或多个部门或公司联合起来创造比各部分单干更大的价值的能力。我们的研究发现，大多数业务协作可选择采取下列

六种形式之一。

1. 共享技术知识　业务部门通常会得益于共享技术知识或技能　例如，各部门在特殊步骤、功能或地域集思广益，以改进工作成果。它们共享的技术知识可能写在手册上，也可能写在政策与程序说明中，但更常见的是以战术形式存在，而没有正规的备案，通过把两类处事方法不同的人结合在一起、就能够创造价值　许多公司强调依靠核心竞争力和共享技术知识的做法，反映了共享技术知识非常重要。

2. 协调战略。将两个或多个业务部门的战略统一起来有时有利于形成公司的优势。比如，把市场划归各个部门可能会减少部门间的竞争。各部门协调一致对付共同的竞争对手或许是有力和有效抵制对手威胁的一种方法。虽然协调战略从原则上说是协作的重要来源，但却难以实现。在公司进行干预和业务部门自主决策之间找到平衡点并非易事。

3. 共享有形资源。各部门共享物质资产或资源有时能节约大量资金。比如，通过共享生产设施或研究机构，可以实现规模经济，避免重复工作　公司收购相关业务的理由常常是可以通过共享资源实现协作。

4. 纵向一体化。协调产品或服务从一个部门流动到另一个部门可减少库存成本，加速产品开发，提高生产能力利用率，改进市场准入能力。在加工工业，如石化行业和林业，纵向一体化搞得好

能产生巨大的利益。

5. 集中谈判力量。将采购结合在一起，不同的部门能够对供应商施加更大的影响，从而降低成本，甚至提高产品的质量。与其他有利害关系的人（如客户、政府或者大学）进行谈判也可获得同样的好处。集中谈判力量能带来巨大的好处。

6. 联合创建业务。便利新业务的创建有几种方法，可以将不同部门的技术知识结合起来，可以从不同的业务部门抽调互不相关的业务合并到新的部门，或者建立内部的合资企业或联盟。由于商业领域对公司的再生与增长能力日益关注，很多公司都格外强调这种协作方式。

4. 跨国公司扩张主义的终结[1]

C.K. 普拉哈拉德　肯尼思·利伯索尔

作者简介

C.K. 普拉哈拉德（C.K. Prahalad）是密歇根大学商学院企业管理专业的哈维·C·弗吕霍夫基金（Harvey C. Fruehauf Professor）教授 他的研究重点是大型多元化跨国公司高层管理人员的作用及价值，他为全球许多公司做咨询 他与加里·哈梅尔（Gary Hamel）合著了《为未来竞争》一书，被《商业周刊》评选为1994年最佳管理类图书之一。他还有多篇论文获奖，其中《战略意图》及《公司的核心竞争力》，分别获得1989年和1990年麦肯锡奖。

肯尼思·利伯索尔（Kenneth Lieberthal）是密歇根大学企业管理专业威廉·戴维森基金

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年7/8月号 重印号98408

(William Davidson Professor) 教授兼政治学教授，他自 1983 年起就在该领域工作。利伯索尔发表了十几部著作和 60 多篇论文，主要是关于中国的政治与经济决策问题的。目前，他从密歇根大学告假，在华盛顿特区工作，是总统的特别助理兼国家安全委员会亚洲事务高级主管。

内容提要

跨国公司在寻求发展的过程中，只能在中国、印度、印度尼西亚和巴西这样巨大的新兴市场参与竞争，此外别无选择。虽然人们还是常常会问，这些公司将如何改变这几个国家人民的生活，但聪明的西方公司的行政主管们会把这个问题反过来想一想。本文的两位作者断言，跨国公司的经历将改变它们自己。实际上，他们认为跨国公司必须重新考虑其业务模式的各个要素，以便获得成功。

在 20 世纪 80 年代的第一次市场扩张中，跨国公司抱着可谓是扩张主义的心理定式去经营。比如说，它们把大型的新兴市场设想为兜售其过时产品的新市场。在这种思想的指导下，跨国公司在这些市场获得的成功大打折扣。

作者提出了五个公司有效参与竞争必须作出回答的问题，以帮助读者理解。首先也是最重要的问题是，跨国公司必须给新兴的中产阶级市场（明显区别于西方市场）下一个定义，并确定满足其需要

的业务模式。

跨国公司必须经历的转型并不是走过场，仅仅靠培养更为强大的文化感知力是行不通的：要参与大型新兴市场的竞争，跨国公司必须重新配置它们的资源体系，重新思考它们的成本结构，重新设计它们的产品开发流程，并重新审视它们对于融合各种文化的高层经理队伍形成的设想。当那些跨国公司能够认识到需要进行类似的改革时，它们才有可能从扩张主义时代获益。

跨国公司在寻求发展的过程中，只能在中国、印度、印度尼西亚和巴西这样巨大的新兴市场参与竞争。新兴一词是关键，数以亿计的人口形成了巨大的消费者群体，并正在迅速发展。尽管这些市场依然没有对外敞开大门，而且置身其中开展业务存在不安定因素和困难，但西方的跨国公司除了打入这些市场以外别无选择（见表4—1）。

表4—1　市场规模：新兴市场与美国市场的比较

产品	中国	印度	巴西	美国
电视（百万台）	13.6	5.2	7.8	23.0
洗涤剂（千克/人）	2.5	2.7	7.3	14.4
（百万吨）	3.5	2.3	1.1	3.9
洗发精（十亿美元）	1.0	0.8	1.0	1.5
药品（十亿美元）	5.0	2.8	8.0	60.6
机动车（百万台）	1.6	0.7	2.1	15.5
电力（兆瓦最高发电量）	236 542	81 736	59 950	810 964

着重提高销售量，使跨国公司错过了新兴市场的真正机会

在20世纪80年代的第一次市场扩张中，跨国公司抱着可谓是扩张主义的心理定式去经营。它们把大型的新兴市场设想为兜售其过时产品的新市场。它们预见到这些市场能增加它们现有产品的销售额，或者能从它们的夕阳技术中榨取利润。此外，公司总部被视为改进产品与流程的惟一地点。许多跨国公司并未有意识地把新兴市

场当作为其开展全球业务、培养技术与管理人才的来源。在这种扩张主义思维的指导下，跨国公司在这些市场上获得的成功大打折扣。

然而，许多公司开始认识到，大型新兴市场带来的商机需要全新的思维方式。要想获得成功，仅仅靠培养更强大的文化感知力远远不够。我们对这些市场的性质了解得越深刻，就越相信跨国公司必须重新思考和重新配置其业务模式的各个要素。

因此，虽然人们还是常常会问像通用汽车和麦当劳这样的公司将如何改变大型新兴市场的人的生活，但聪明的西方国家公司的行政主管人员会把这个问题反过来想一想。要想在新兴市场获得成功，需要进行大规模的改革和资源调整，从而使跨国公司本身不可避免地被改变。一句话，跨国公司在这些市场取得成功的同时，也将使公司势力的扩张结束。

我们并不想给人留下这种印象，即我们认为像中国、印度、巴西和印度尼西亚这样的市场有明确的发展方向。印度尼西亚发生的动荡说明，这些市场的持续高速发展面临着重大障碍，例如政治分裂会放慢甚至逆转市场的进一步开放趋势。但考虑到长期发展前景，跨国公司必须参与这些市场的竞争。过去 20 多年来，我们对印度和中国市场的发展进行了深入的研究，同时也广泛参与了跨国公司在这些国家及其他国家的竞争。我们认为，跨国公司要在大型的新兴市场竞争，必须回答以下五个基本问题：

● 在这些国家，哪些人是新兴的中产阶级，哪种业

务模式能有效地满足他们的需要？

- 这些市场的销售网络有哪些重要特点，它们是怎样发展起来的？
- 本地与全球领导成员需要何种商业组合才能扩大商业机会？
- 跨国公司是不是应该对其一个国家内的所有业务部门采取统一的战略？
- 本地合作伙伴能否增加跨国公司了解当地市场的能力？

哪种业务模式适合新兴的中产阶级？

像中国和印度这样的国家之所以有巨大的新兴市场，是因为其数以亿计的人口形成了一个新的消费者群体。在被禁锢了40多年后，崛起的中产阶级渴望享受新的消费品，追求更高品质的生活，而且做好了花钱的准备。这些新兴市场迎来了商品极大丰富、消费者众多且可以随意挑选的新时代。单是在印度，如今就有50多个品牌的牙膏、25多个品牌的鞋可供挑选。

消费者正迅速体验和改变着他们对产品的选择。例如，印度人对任何产品都要买来试试，更换品牌司空见惯。一项调查表明，印度消费者一年中对同一种商品平均要换6.2个牌子，而美国消费者要更换2.0个。消费者需求的增长是否为跨国公司增加了更多的机遇？

答案是肯定的，但还要考虑一下中产阶级本身的构成。西方的公司管理者们往往根据欧美中产阶级的特点来考虑印度或中国的新兴中产阶级市场。认为所有人都必须和“我们”完全一样是扩张主义者典型的思维逻辑。的确，如今新兴市场的消费者要比他们的国家实行贸易自由化前富裕得多，但按照西方的标准这些人还不能算富裕，这通常是跨国公司判断上的第一个重大失误。

进一步深入分析这些市场后会发现，它们的结构与西方的市场相差极大。西方中产阶级的收入水平与所有新兴市场中比例极小的上层消费者的水平相当。目前，大型新兴市场上活跃的消费者市场呈三层金字塔结构（见图 4－1）。

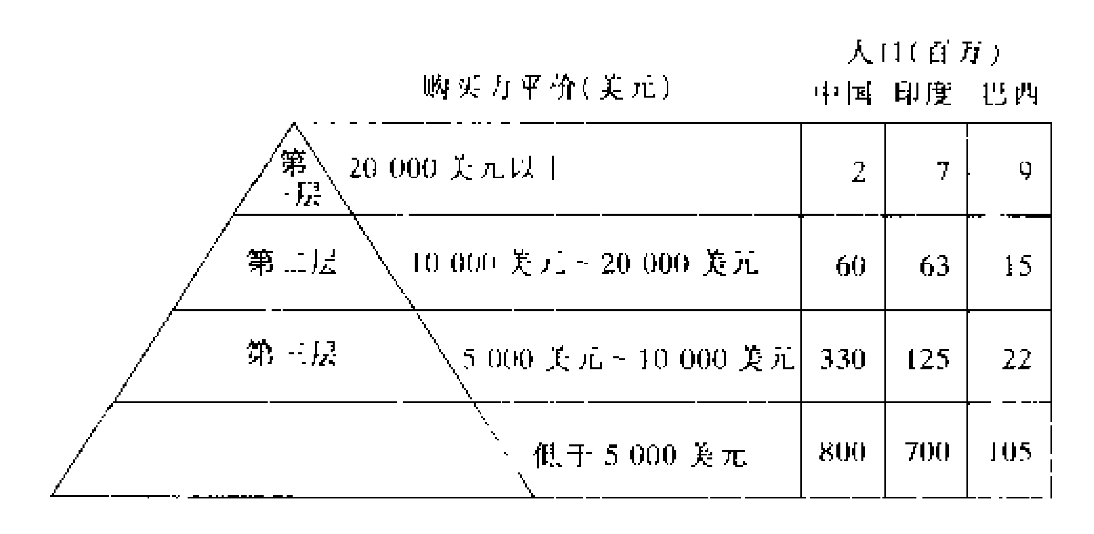


图 4—1　中国、印度和巴西金字塔形的市场

以印度为例，处在金字塔顶部的第一层，只有相对很少的消费者，他们偏爱国际品牌并能负担得起；第二层的人数多，国际品牌对他们不太有吸引力；处在金字

塔底部的第三层人数众多，他们忠实于当地的风俗习惯，往往也忠实于当地的品牌；再往下是人数最多的一群，他们不会很快成为活跃的消费者。

跨国公司往往在没有对这些金字塔形的市场进行适当分析的情况下，就把现有产品和营销战略带到新兴市场，所以它们最终成了高档产品市场的竞争者。雪铁龙汽车公司（Revlon）就是一例。当该公司分别在1976年和1994年将其出色的产品介绍到中国和印度时，只有顶级消费者认同雪铁龙的品牌并能承受它的价格。同样还有福特汽车公司，该公司最近在印度闪电般地推出了其Escort车，定价超过21 000美元。在印度，任何价格超过20 000美元的产品都属于奢侈品。而最受欢迎的车是日本铃木Maruti，售价为10 000美元或更低。菲亚特（Fiat）汽车公司明白该如何满足巴西这一市场，特别为巴西人设计了新车型，称为Palio。现在菲亚特公司准备把在巴西的成功经验推广到印度。

虽然把大型的新兴市场当做销售过时产品的新渠道这种想法，对于像福特这样的公司有一定的诱惑力，但只注重于增加销售量的思维定式却让它们坐失良机。迄今为止，像福特和雪铁龙这样的跨国公司不是忽视了金字塔的第二层，就是把它拱手让给了当地竞争对手。如果福特公司不满足于只做一个高档市场的小角色，它必须设计出既坚固耐用又宽敞舒适，而且价格在9 000美元左右的车，以与菲亚特公司的Palio或当地生产的车竞争。

为大型的新兴市场度身订做产品并非易事。在适应

当地文化方面稍加改进或略微降低一点边际成本是不行的。相反，公司必须从根本上重新思考其业务模式的各种要素，克服固有的扩张主义的思维定式。

重新思考价格—性能等式

大型新兴市场的消费者对于国际标准掌握得很快，但他们通常不愿按国际价格付款。在印度，一位跨国食品加工公司的行政主管给我们讲了一个故事：新德里有个人到麦当劳买汉堡，他不喜欢那里的食品和价格，但喜欢那里的环境气氛。然后他又到了一家很成功的新德里食品连锁店 Nirula's，他喜欢那里的食品和价格，于是他向 Nirula's 的经理抱怨该店没有麦当劳那样令人愉快的气氛。这个故事说明了什么？说明消费者对价格—性能的期望正在改变，这让跨国公司和新德里的本地公司同样感到震惊。麦当劳一直被迫调整它的菜单，增加蔬菜汉堡以适应当地人的口味，而像 Nirula's 这样的当地连锁店则被迫要在卫生和气氛上向国际标准靠拢。

大型新兴市场的消费者远比他们的西方同伴们更注重商品的价格是否与性能相当，这往往使低成本的本地竞争对手在竞争激烈的市场占了先机。跨国公司可以将消费者对价格的敏感转变为它们自己的优势。

以飞利浦电子公司为例，该公司 1994 年将 VCD 和 CD 组合播放机引入中国。该产品在欧洲和美国并没有市场，但在中国很快就大受欢迎，售出了1 500万台以上，因为中国人认为这种二合一的产品很合算。该产品在印度和印度尼西亚可能也会受到欢迎，在这两个国家

的消费者看来，这种电器物有所值。

重新思考品牌管理

跨国公司一般都树立起了有影响力的品牌，所以容易过高估计新兴市场被西化的程度，以及在全球坚持统一品牌管理的价值。

在印度，可口可乐公司过高估计了其品牌对图4—1中第二层的消费者的吸引力，坚持把全球形象作为其广告战略的基础，结果只得眼睁睁地看着百事可乐公司占了上风。因为百事可乐公司发起了面向印度市场的广告宣传，正如可口可乐公司一位高级行政主管最近在《华尔街日报》上所指出的那样："我们公司在国际市场获得了极大的成功，所以我们在印度使用了同样的方法……但这个方法却不对印度人的口味。"

可口可乐公司花了两年的时间才明白这一点。公司现在重新进行了定位，在广告中起用当地的知名人士，如当红的明星。最重要的是，公司大力宣传一个十分流行的印度可乐品牌 Thums Up，它是可口可乐公司在1993年从当地的一家饮料厂买下的，在被"真正好口味"（可口可乐的全球广告词）的可口可乐取代后，这一品牌被公司冷落了好几年。

重新思考建立市场的成本

对许多跨国公司来说，进入新兴市场意味着引进新的产品和服务种类。以凯洛格公司（Kellogg）为例，该公司发现让印度人接受早餐麦片需要一个漫长的过

程，这意味着要培养一种新的饮食习惯。一旦凯洛格投入很多钱劝说印度人吃麦片，当地的竞争对手就会紧跟着推出适合当地口味的早餐麦片。结果很长时间后，凯洛格发现，它用巨大的代价换来的只是一个小市场。提供样品、请名人做广告及其他一些培养消费群的努力都要花很多钱；而当地的口味存在差异，语言障碍产生很多困难。比如在印度就有13种主要语言，地域间也存在着文化差异。

跨国公司应重新思考建立市场的成本。但改变已经培养起来的习惯很困难，代价也很高昂。如果提供给消费者的新产品不需要对他们进行太多指导即可使用，那么消费者接受该产品就会容易得多。寻呼机在中国被迅速接受就是一个例子。由于电话在中国没有广泛普及，寻呼机作为单向通信工具，有助于填补这一空缺。

重新思考产品的设计

即使新兴市场的消费者看似需要其他地方出售的同类产品，跨国公司重新进行产品设计，以反映出其在使用、配送和销售上的不同，通常还是很有必要的。中国人用寻呼机是为了发送完整的信息，尽管这种用法不是设计者的初衷，但恰好摩托罗拉公司开发出了可显示多行信息的寻呼机。结果自然是让摩托罗拉公司欢喜不已，公司不得不拼命生产以满足消费者对这种产品的大量需求。

80年代中期，一家领先的通信产品跨国公司开始向中国出口其用于电话系统的电子交换系统。该交换系

统最初是为公司所在国市场设计的，该市场中那些拥有电话的消费者，不使用电话的时间也相当多；而在中国，由于电话很少，所以几乎一直处于使用状态。这种在西方工作起来没有问题的交换机，在中国却根本不堪重负。最终，该公司不得不重新设计它的软件。

分销对产品的设计也会产生巨大的影响。举个例子来说，西方一家冷冻甜点制造商被迫为它的一种产品重新配方，原因不是消费者的口味不同，而是印度大部分零售店的冷藏设备温度不够低，无法很好地冷藏该产品。这种产品的设计冷藏温度是－15℃，而零售商店的冰箱温度一般是－4℃。另外，不断停电也使冰箱无法正常工作。

重新思考包装设计

新兴市场的分销设施对产品的包装提出了很高的要求，包括灰尘、气温和道路状况方面的问题，比如，一家玻璃制造商因为送货时玻璃被打破而蒙受了巨大损失，原因是印度的路况差和卡车状况不良。

此外，处在图4—1中第二层和第三层的消费者对包装的偏爱可能也不同于西方人。一次性包装或小袋包装在印度极受欢迎，这样，消费者可以需要什么买什么，不断尝试新产品，同时又省钱。在印度，像洗涤剂、洗发液、调料、止咳糖浆和油等都是用小袋包装出售的，据估计，这种包装在同类产品总销量中占20%～30%。像洗发液这样的商品使用小包装进行营销在中国也很普遍。

重新思考资本的效率

人们普遍认为，由于新兴市场的基础设施有问题，如分销系统效率低下，银行服务设施不便，后勤保障不足等等，所以，跨国公司需要比它在西方市场投入更多的资本。其实，这种想法并不正确。联合利华公司的印度分公司 Hindustan Lever 眼看着低成本的印度洗涤剂制造商 Nirma 公司正是由于迎合了第二层和第三层中的消费者市场，仅用了 7 年的时间就成了全球最大的洗涤剂制造商之一。Hindustan Lever 公司认识到小的改变并不足以形成竞争优势，于是对其业务的方方面面进行了重新思考，包括生产、分销、营销和资本的有效性。

如今，Hindustan Lever 公司高效地运营着 20 亿美元的业务，营运资本为零。我们仅就它的其中一种做法进行分析，看看这家公司是如何实现这一切的。公司持有其交易商签字的支票，当公司按订单发货后，只需在支票下写下这批货的正确金额即可。这种做法在印度并不普遍。印度的农工商联合企业 Rallis 对它的20 000个位于印度农村的交易商采用这个方法。但这种方式在联合利华公司的老家英国和荷兰可是闻所未闻。

Hindustan Lever 公司还做到了用最低固定资本进行经营，其中的部分原因是实施了灵活的供应商管理计划：公司同当地拥有和管理工厂的企业家合作，让其专门生产 Hindustan Lever 的产品。其他跨国公司会发现，新兴市场的纵向一体化需求要比它们设想的低，在当地完全可以找到提供高质产品的供应商，而且可以进一步开发，其较低的间接费用有助于跨国公司在成本上获得

竞争优势。供应链管理是改变一个跨国公司经营过程中的资本效率的重要工具。

Hindustan Lever 公司没有向市场让步，它进行了重大改革。如今它已凭借其名为 Wheel 的低成本洗涤剂成功地同 Nirma 展开了竞争。联合利华公司是不会忘记其在印度得到的教训的。联合利华公司不会拱手让出中国、印度尼西亚和巴西的第二层和第三层市场，它会积极开展竞争。

分销系统如何发挥作用?

跨国公司的主管人员（特别是我们在中国接触到的一些人）最让人遗憾的做法之一就是其在推出产品前没有加大对分销系统的投资。进入分销系统对于在新兴市场的成功至关重要，所以不能掉以轻心。认真了解一个市场的分销系统的独特性，以及这个系统会如何发展，是很重要的。

考虑一下中国和印度的不同之处。中国的分销商以当地和省一级的为主。按照以前的计划经济，大多数分销网络受行政级别的限制，像县、市和省。即使是现在，大多数产品还没有真正的全国分销网络。许多跨国公司通过建立合资企业得以进入省一级的网络。但这些合资企业现在却成了建立全国分销网络的障碍，而这个网络又是它们迫切需要的。合资企业的中方合作伙伴要

保护它们的市场。一方面跨国公司需要一个全国性、能有效节约成本的分销系统，另一方面它们的合作伙伴的目标是要面向本地，这两者之间的差异引发了对立情绪。我们预计，最初为了让跨国公司进入中国市场和分销系统而成立的许多合资企业，在今后 5 年～7 年都将进行重组，原因恰恰是这方面的问题。

而在印度的许多业务领域，企业家们都已建立起了全国性的分销系统。已站住脚的公司，像个人护理业的高露洁 Palmolive 公司和 Godrej 公司、包装业的 Hindustan Lever 公司，卡车业的 Tatas 公司和滑板车业的 Bajaj 等公司都控制着自己的分销系统。这些系统都有长期安排，其小规模分销商网络遍布全国，而且银行业务网络也是这些关系网的一部分。许多已建立起来的包装商品公司通过火车、卡车、牛车、骆驼和自行车，把产品分销到 300 多万个零售商店。许多公司声称，它们每周为这些零售商店送一次货。

在印度的许多业务领域，企业家们都已建立起了全国性的分销系统

任何一家想在印度建立起自己的分销系统的跨国公司，都会不可避免地遇到巨大的障碍，导致较高的成本。比如，福特汽车公司想在印度建立一个新型的高品质经销商网络来销售它的汽车。为了获得经销资格，每个有希望的经销商预计都要自己拿出大量资金进行投资，而且必须经过特殊培训。从长远角度看，福特公司的做法也许能为公司创造优势，但建立经销商网络的现

金投入和管理人员精力的投入都会相当大。

具有讽刺意味的是，中国缺乏全国性的分销网络也许反倒成了优势。有耐心又足智多谋的跨国公司能更容易地建立起能满足其需要的分销网络，而且这样做可能会形成竞争优势。正如与我们交谈过的一位经理所说："要在中国保持长期获利，关键不在技术，不在广告富有创意，甚至不在定价低，而在于建立一个现代化的分销系统。"相信中国的零售市场将比印度的零售市场整合得更快。

中国和印度这两种情况说明，跨国公司需要根据不同的市场制定分销战略。在印度，跨国公司必须确定谁控制全国的分销系统，以便把潜在的合作伙伴和可能的竞争对手区别开。在中国，想为其产品找到全国分销网络的跨国公司，必须考虑清楚其潜在合作伙伴的动机，然后再同它们建立合作关系，以防误解它们的好意。

哪种领导更有效？

跨国公司在新兴市场领导一个企业，需要把国际化的知识和对当地的感知力巧妙地结合起来。找到这两者的平衡点虽然至关重要但却并非易事。由于缺乏对当地文化背景的了解，跨国公司无法将本地和外来的领导人员合理地搭配起来。

由跨国公司本部派出的人员扮演着多重角色。他们

带来了技术与管理经验，确保本地员工能了解和贯彻公司的文化。在市场开发的初期，外方人员是跨国公司总部与当地公司之间信息交换的渠道。然而外方人员一般能认识到向当地公司下达命令的重要性，却往往没有对反馈的信息给予同样的重视。在互通信息的过程中，特别是有关公司必须进行哪些调整以便在新兴市场获得成功的信息，只有外方人员的意见总部才相信。正因为他们起着如此重要的作用，所以不难理解中国为什么会有17万人之多的外方人员。

跨国公司往往缺乏外方与本地领导正确搭配的文化知识

我们在中国调查的每个跨国公司都有几位外方人员担任管理职务。相反，在印度却很少见到外方经理，即便有，一般也是印度血统。这是因为，在大型的新兴市场，印度很独特，在经过一段时间的发展后，印度已经形成了一个工程师和管理人员的骨干班子。印度的科技与管理学院培养了一批高水平的技术人才。

在跨国公司看来，最重要的一点也许是印度的经理们能说流利的英语，且善于学习新的公司文化。同时，与外方人员相比，他们能更好地体会本地的细微差异，更乐于为印度市场奉献自己。

但这些表面上的优势可能会被两个不足之处抵消。首先，一支由本地经理组成的管理队伍也许不能像外方经理那样在公司总部拥有“同等的发言权”。然而，由于公司总部的大多数经理对于了解在新兴市场开展业务的动态和特殊要求存在一定困难，能在总部保持一种强

有力的声音非常必要。其次，如果管理队伍的成员在这类机构工作的时间很短的话，西方竞争优势的核心——“软科技”，即一个动态的、成本低且高效并对市场敏感的公司所需的各种因素的综合体很难形成。

有几家跨国公司已从它们的美国或欧洲总部派出华裔或印度裔的外方人员管理中国或印度公司的工作，以便借助文化上的亲和力传播公司的软科技。但这种战略一般都不成功。与我们交谈过的一位经理指出：“从美国派来的印裔外方人员对印度的认识还停留在过去某个年代，他们只记得20年前离开印度时的情况。他们和现在的印度根本合不上拍，但又不肯放下架子接受他们必须学习的东西。”在中国，我们发现，不管是美籍华人还是在美国受过高等教育然后又回国在跨国公司从事管理工作的中国人，也有这方面的问题，只是后者的情况稍好一些。

在进入新兴市场的初期，使用美国或西欧人作为管理人员有一定的道理，但也有它自身的问题。在中国和印度这样的国家，文化和语言障碍一般会限制外方人员与本地员工的互动以及他们工作的效果。此外，他们需要了解如何与当地的政界打交道，特别是在中国。这样就需要很长的任期，外方经理一般需要两年时间才能完全进入状态。在公司看来，让这位经理继续干三年才有意义，以便学以致用。然而，西方人员很少愿意在中国待那么长的时间，许多人觉得较长的任期让他们脱离了公司的管理层，他们可能要求提高待遇。因此，跨国公司要考虑如何吸引并留住高级外派人才，如何维持外派

人员与总公司的联系，以及在外派人员调到其他职位后，如何把他学到的经验传授给别人，加以利用。

“对外统一形象”是否有必要？

除了公司在任何地方开展业务都会遇到的组织机构上的普遍问题外，在新兴市场还会遇到一个特别重要的问题：出于当地政治方面的考虑，跨国公司是否需要为它在这个国家开展业务的每个业务部门采取一个统一的战略，还是允许每个部门自行其是？

以分销问题为例，把中国和印度的情况作一比较，就能明白这个问题为什么没有一个明确的答案。在中国，政府对经济活动的大量干预需要公司制定一个统一的全国战略。中国政府往往把公司各业务部门的活动视为整个公司工作的一部分，因此，任何一个业务部门作出的让步（比如为获得某种层次的当地资源而达成的协议）也许都会变成对其他部门的要求。在中国的跨国公司必须根据中国宣布的优先发展政策阐明自己与之相适应的一套原则，而且应协调其各业务部门的行为，以便让它们响应这些优先发展政策。

在中国，政府对经济活动的干预需要公司制定一个全国统一的战略

考虑到大多数跨国公司的经营方式，在中国“对外

统一形象”十分困难。业务部门有自己的利润与亏损责任，它们不愿丧失自主权，向上汇报的渠道变得十分复杂。我们调查了许多机构采用的方法，但其中没有一家跨国公司完全满意解决这一棘手问题的方法。

读者是否感到惊奇？看一看我们在中国访问过的一位跨国公司行政主管的经历就明白了。作为该跨国公司中国业务的主管，他必须同位于日本的地区总部协调，向位于欧洲的国际业务总部汇报，同时保持与北美公司总部的密切联系。他还要同中国政府人员碰面，同跨国公司中国业务部门的行政主管开会，同业务部门的中方合作伙伴的领导开会。单是和以上的方方面面保持联络就是一项劳神费力的事情。

在印度，对外统一形象的需要并不那么强烈。从1991年开始，印度政府减少了对跨国公司在本国开展业务的限制。因此，业务部门的经营活动可能要比在中国更独立。在印度可根据各项业务为基础来开发公司战略。虽然如此，印度市场太大，十分复杂，国家的规章制度烦琐，而且各邦政府之间依然存在很大差异，跨国公司最好能弄清这方面的问题，以便可以让所有在印度开展业务的部门分享。

合作伙伴能否鼓励双方相互学习宝贵经验？

在最初进入新兴市场时，跨国公司大量使用合资企

业这种形式作为其通过官僚程序及了解新市场的途径。然而，新兴市场的合资企业一直问题重重，几乎无一例外。在有些案例中，跨国公司的主管错误地认为合资企业应替他们作战略打算，但大多数情况下，与合资企业中的紧张关系分散了管理人员了解市场的精力。

有一个问题一直存在，那就是组建合资企业的双方各有各的打算。一位中国经理说这就叫“同床异梦”。当地的合作伙伴把跨国公司视为技术与投资的来源，而跨国公司则把合作伙伴视为打入该国市场的领路人。

跨国公司进入新兴市场后，一般还会建立它们自己的生产与营销基础设施，而且并不抱短期见效益的打算。但当地的合作伙伴常常想短期出效益。目的的不同导致双方关系相当紧张。外方经理的报酬也成了争论的主题。而双方的控制权也是一个问题，特别是在当地合作伙伴在某些业务领域很有经验时。当业务发展需要新投资时，当地的合作伙伴常常无法拿出相应的资金，但它们憎恨控股减少以及随之而来控制权的丧失。

最后，跨国公司认识到，它们的当地合作伙伴常常缺乏足够的市场知识；当地大部分合作伙伴的经验早于真正的消费者市场的出现，而它们开展业务的方法已过时。但随着市场进一步向透明化发展，随着跨国公司培养出了解“该国系统”如何运作的高级经理及吸收的当地人才的增加，跨国公司从合资企业这个被当作了解市场手段的中间渠道中的收获就会越来越少了。

跨国公司对当地合作伙伴的需求显然正在减少。1997年，一家咨询公司调查了在中国投资的67家公

司，结果发现，外方企业全资控制的项目所占百分比从1992年的18%稳步上升到1996年的37%。以当地面孔出现的被动的合作伙伴在某些行业也许依然很重要，但与合资的形式已有很大区别了。

成功将改变跨国公司

公司主管在大型的新兴市场寻求业务发展时，往往很自然地将目光集中在面前的机遇和挑战有多大这个问题上，却很少有人停下来想一想成功会如何改变他们的公司。请考虑一下我们所说的变化有多么巨大，市场的规模又是多么广阔。在大型的新兴市场获得成功必然会改变我们现在了解的现代跨国公司的形态。

多年来，公司主管人员想当然地认为他们目前的业务模式适用于全球。这种想法必须改变。例如，花旗集团公司（Citicorp）的目标是到2010年为10亿消费者提供银行服务。如果按照它目前的成本结构，花旗集团公司为北京或新德里净资产不超过5 000美元的消费者提供服务，是不可能盈利的。但如果花旗集团重新审视其成本结构的各个因素，建立一种新的业务模式，它不但能为一般的中国人而且也能为纽约的市民提供服务。简言之，公司必须认识到，为大量的第二层和第三层消费者提供服务所需进行的改革，有可能使它们在传统的市场形成更大的竞争优势，因此，也就能在所有的市场

上形成优势。

随着时间的推移，认为改革创新源于总公司的扩张主义式臆断会逐渐被淡忘甚至消失。在开发更适合新兴市场产品的过程中，跨国公司逐渐发现，这些市场正在成为革新的重要动力。比如电信公司发现，不需要“摆脱”旧技术的市场，其消费者可能会更快地接受技术革新。像得州仪器公司（Texas Instruments）和摩托罗拉这样的跨国公司已把面向软件的业务开发任务交由其印度公司承担。中国已成为 VCD 播放机的巨大市场，所以，中国人可能会成为在全球推广 VCD 新一代标准的主力。

大型新兴市场对跨国公司产品开发理念同样有巨大的影响。一家大跨国公司惊奇地发现，中国人找到了一种生产高品质洗涤剂的方法，而所用设备和工艺只有跨国公司所需成本的 1/5。像这样的事在很多业务领域，包括精细化工、水泥、纺织机械、卡车和电视行业，都不胜枚举。

由于产品的开发变得分散，像班加罗尔、伦敦、达拉斯等地的实验室互相协作将逐渐制度化，而不是个别现象。新产品的推介应考虑非传统意义上的中心影响地区。所以像飞利浦公司的 CD 业务，新产品的推介现在也会在上海和加利福尼亚举行，而以前几乎全在欧洲。

随着跨国公司扩张主义的做法的终结，跨国公司将更多地需要到新兴市场寻找人才。印度已成为工程设计、科学和软件技术人才以及部分管理人才的来源。所有高科技公司在印度招募人才不仅是为印度市场，也为

全球市场。鉴于中国的发展速度和技术、管理培训基础设施，中国暂时还达不到这个阶段，但为时已不远。

今后5年，地理资源将面临一次重大改变。飞利浦公司已在缩小欧洲业务的规模。据报道，该公司员工人数已超过荷兰。可口可乐公司、吉列公司、朗讯公司、波音公司和通用电气公司有40%以上的市场在亚洲。最近两年，ABB公司欧洲员工的人数减少了超过40 000人，同时增加了45 000名亚洲员工。

除上述变化外，工厂、设备和营销方面的投资在新兴市场的比例正逐渐提高。这些市场在资本投资中所占比例达到30%～40%。在市场份额和利润中所占比例甚至更高，因此它们会吸引高级管理层更多的注意力。

这些市场的重要性会不可避免地在高级管理人员的民族和国籍上反映出来。目前，除花旗集团和联合利华等少数几家公司外，大部分公司的高级管理职位由公司本国的人员来担任。但到2010年，在任何一家跨国公司，排在前200位的各地经理其民族文化背景会更多样。

现在，有多少跨国公司做好了接纳占到其高级管理队伍30%～40%的中国人、印度人和巴西人的准备？

有多少跨国公司做好了接纳占到其高级管理队伍30%～40%的中国人、印度人和巴西人的准备？

文化背景的融合对决策、风险承担以及团队建设将产生怎样的影响？多元化给公司最高层经理在明确规范对高级经理的期望值及其行

为方面增加了巨大的压力，并需要公司在培训和社交方面大力投资。随着不同文化背景的员工开始一起工作，公司对统一文化的需要变得更加急迫，用正确的方式把公司凝聚在一起将成为跨国公司面临的巨大挑战。

跨国公司内部即将发生的权力转移将进一步加剧这一问题的挑战性。公司势力扩张的终结不仅表明发达国家市场和新兴市场形成了新的关系，还表明公司集权化（体现在“总部最了解情况”的态度上）时代的结束，以及权力和影响向更多元化的领域转变。

考虑一下我们正目睹着的知识转移的新模式。以联合利华为例，该公司把印度经理的低成本的分销经验传授给了中国经理。公司将在中国建立全国分销系统，并对中国经理进行培训。此外，公司将已熟悉了第二层市场情况的印度经理调往巴西开展工作。这种利用本国以外的经理传授经验的做法相对来说比较新颖。照此发展一段时间之后，跨国公司将拥有几个专业知识丰富同时业绩出色的中心。

未来10年，多种力量将对跨国公司进行重塑。大型新兴市场将成为冲击它们的主要力量之一，其结果必将是双方共同发生重大变化。随着21世纪真正的全球经济初露端倪，双方将互相挑战，达到共同完善的目的。跨国公司将形成产品、质量、技术和管理运营的更高标准。不透明的大型市场将逐步变得更加透明。向市场经济过渡的过程是渐进式、不平衡和不确定的，但是这种发展方向是毋庸置疑的。

为了有效地参与大型新兴市场的竞争，跨国公司越

来越需要重新配置其资源体系，重新思考其成本结构、重新设计其产品开发步骤，并调整其对有关高级管理人员文化背景融合的主观认识。总之，它们需要培养新的思维方法，采用新的业务模式，以便形成后帝国主义时代的全球竞争力。

5. 超越绿化：可持续发展的战略[①]

斯图尔特·L·哈特

作者简介

斯图尔特·哈特（Stuart L.Hart）是北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院的战略管理副教授。此前，曾在密歇根大学商学院讲授公司战略，并担任密歇根公司环境管理项目的第一任主管。哈特教授的研究领域主要集中于战略、创新和变革，对将环境主义和可持续发展的法则应用于企业及竞争战略尤感兴趣。他已发表的论文达 40 余篇，还主编及编写了 4 本著作。

内容提要

30 年的环保革命使得工业化国家中的许多企

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997 年 1-2 月号，重印号 97105

业认识到，在减少污染的同时也能增加收益。不过，对于公司而言，依然存在着巨大的挑战，或者也可以说是机遇，那就是：如何拓展全球性的可持续发展经济；换句话说，也就是如何拓展我们这个星球对于人类的无限的支撑能力。

密歇根大学商学院的公司环境管理项目主任斯图尔特·L·哈特，在本文中阐释了可持续发展的紧迫性，并为辨析可持续发展背后潜藏的商机提供了框架。今天，人类所面临的威胁是显而易见的：人口的爆炸性增长，资源的迅速枯竭，前所未有的工业化和城市化所导致的可怕的环境压力，等等。

一般说来，企业往往会将环保与风险下降、技术重组、成本降低等联系在一起。对此，哈特指出，当环保成为总体战略的一个组成部分时，潜在的巨大的商机之门便会就此开启。事实上，许多企业都在朝着这一方向前进。比如，巴斯夫公司通过对工厂的合理配置实现废物的再利用；施乐公司利用旧产品的零部件生产新产品。

哈特将环保战略划分为三个阶段：污染防治、产品责任和清洁技术的开发。不过，企业若想从中受益，必须具备以下前提：明确如何开发新的产品和服务，并拥有相应的实力 在全球性的可持续发展的要求下，那些开创了可持续发展前景的企业必将先行一步，抓住有利的商机。

环保革命已经进行了近30年，它永远地改变了企业的经营方式。20世纪六七十年代，企业倾向于否认自身行为会对环境造成冲击；但此后发生的一系列随处可见的生态问题，激起了公众要求政府制定严格的法令法规的强烈呼声。在美国，伊利湖干涸了；在欧洲，莱茵河陷于危险之中；在日本，许多人死于汞中毒。

今天，众多的公司已经接受了自身负有避免环境污染责任的观点，产品及生产程序变得日益清洁了，即便是缺乏这种变化的地方，也正在朝着这个方向努力。在工业化国家中，有越来越多的企业关注环保问题，因为它们意识到，在降低污染的同时，也能实现利润的增长。于是，人们开始踏上了漫漫的征途。

不过，在90年代，当回顾过去30年的历程时，人们不难发现，自己走过的路还十分有限。在绿化的层面上，人类还面临着巨大的挑战，也可以说是巨大的机遇，这便是：如何拓展一个可持续发展的全球经济；换句话说，即如何拓展一个具有无限支撑能力的全球经济。尽管在发达国家，人们可能已经接近于完成了生态的修复，但作为一个整体，地球仍然处于不可持续发展的状态之中。那种把可持续发展仅仅等同于污染控制的观点，显然过于简单、片面了。事实上，即使是发达国家所有的企业在2000年都达到了零污染的排放标准，按照生物学家的看法，地球的承载能力也仍然处于十分紧张的状态。20世纪末的各种灾难，如日益枯竭的耕地、渔场、森林，令人窒息的城市污染、贫穷、传染病、移民等，越来越超出了政治地理边界。人们所面临

的最简单的事实是：为了满足当前的需要，人类正在摧毁着地球满足子孙后代的未来需求的能力。

负面的景象是显而易见的：贫穷的消费者、退化的生态环境、败绩累累的政治系统、分化的社会，等等。面对此情此景，企业的业务开展是更加艰难了。不过，正面的景象却更加令人鼓舞：随着对来自可持续发展的挑战了解的增多，人们越来越清楚地认识到，自身正处于诸多产业有望发生变革的历史的转折点。

今天，有关环保的商业逻辑很大程度上已成为操作性或技术性的了：彻底的污染防治项目为企业节约了数十亿美元。不过，很少有人会由此意识到，环保的机会可能成为企业收益增长的主要源泉。一般而论，环保总是与风险下降、技术重组、成本降低等联系在一起，而很少能与企业战略或是技术开发联系在一起。如此的结果就是，绝大多数企业与潜在的巨大商机失之交臂。

冲突中的世界经济

如果实施可持续发展的战略，必将带来在当前难得一见的数以10亿美元计的新的产品、服务和技术。毫无疑问，人类昨天的经济行为给环境造成了显而易见的负面影响；今天的负责任的经济活动正在致力于将上述影响降低到零；而明天的经济举措必将带来正向的收益，越来越多的企业将以环境问题的解决方案作为产品

出售。

不过，若想对明天的经济前景作出预测，那就必须对相关的问题有一个清晰的了解和认识。由单纯的“绿化”到可持续发展，要求人们首先必须弄清楚世界经济间的复杂的相互依赖关系。从现实看，世界经济被分割成了三种既相互区别、又相互重叠的经济形式。

第一种形式是市场经济。这里所谓的市场经济，指的是涵盖了发达国家和新兴工业化国家在内的商品经济。约有10亿人口（即世界人口的1/6）生活在发达国家的市场经济体系中，他们耗用了世界能源和原材料的75%，并造成了大规模工业的、有毒物质的以及消费的浪费。于是，发达经济留下了巨大的生态足迹，其规模的大小可以用为满足一个具有典型意义的消费者的需求所需要的土地量作为衡量标准（见图5—1）。



在美国，平均每人需要12.2英亩的土地以维持其基本的需求；在荷兰，这一数字减少到8英亩；在印度，这一数字变得更少，仅为1英亩。如果全世界都享有与北美人一样的生活方式，那就需要3个地球才能支撑现有的人口

图5—1　生态足迹

资料来源：Donella Meadows, “Our Footprints Are Treading Too Much Earth,” Charleston (W. V.) Gazette, April 1, 1996

尽管耗用了密集的能源和原材料，但是发达经济的

污染水平却相对较低。有三种因素可以对此作出解释：严格的环保法规、环保型工业，以及将最具污染性的经济活动（如加工业和重工业）转移到新兴工业化国家。因此，从某种角度说，发达国家的环保成就是建立在新兴经济的环境破坏之上的。新兴经济中的大量人口，加上迅速的工业化进程，很轻易地便可以抵消发达国家的环保努力。别忘了，亚洲及拉丁美洲（现在还包括东欧国家及前苏联）的新兴经济地区，在过去的40多年里人口增加了近20亿！

伴随着经济的发展，出现了城市化。今天，世界上每3个人中就有1个人生活在城市；到2025年，这一比例将增加到3:2。人口学家预计，到2025年，拥有800万人口以上的大城市将超过30个，拥有100万人口以上的大城市将超过500个。如此规模的城市化，意味着难以计数的基础设施及环境压力

由于工业化一开始往往集中于加工业和重工业，因而使得许多新兴城市遭受着令人难以忍受的污染之苦尤其在那些对煤的燃烧不加限制的地方，酸雨问题日益严重。据世界银行估计，到2010年，世界将拥有10亿多辆机动车，这些集中于城市的机动车，将使目前的能耗量、烟雾及温室气体的排放量增加一倍。

第二种形式是残存型经济，即目前绝大多数发展中国家农村的、以村庄为基本单位的传统的生活模式。其总人口为30亿，主要包括非洲人、印度人和中国人，他们直接依靠自然界来满足其最基本的生存需求。人口学家们通常认为，目前每年9 000万的人口增长，将使

总人口在40年后翻一番。对于这种增长，发展中国家的贡献率高达90%，其中的大部分都是发生在所谓的残存型经济中。

部分地是由于市场经济的迅猛扩张，致使残存型经济的平稳存在更加艰难。在许多情况下，工业及基础设施的发展，破坏了残存型经济赖以生存的生态环境，农村人口由于自然资源的稀缺而变得更加贫穷。目前，妇女和儿童每天用于寻找燃料用木材的时间为4小时～6小时，每周用于提水和运水的时间为4小时～6小时。具有讽刺意味的是，上述情况又进一步刺激了高出生率，因为从短期看，儿童能够帮助家庭收集所需的资源。但是，从长期看，残存型经济中人口的增加只会加剧资源枯竭和贫穷的恶性循环——除此之外，一无是处。

短期的生存压力，常常会促使这些迅速增长的人口作出从长期看有损于森林、土壤和水资源的举动。由于木材越来越少，人们转而以动物粪便作为燃料，而这又构成了当今世界上至少是我们所知道的最严重的污染之一。饮用水污染的情况同样严重。根据世界卫生组织的估计，由于燃烧动物粪便和饮用水污染，每年造成800万人死亡。

随着靠土地为生的方式日益难以为继，数以百万计的人口涌入本已十分拥挤的城市。以中国为例，由于森林被砍伐、土壤的退化以及洪水、旱灾等的侵扰，致使约1.2亿人口[1]在城市间游荡。这些人离开了土地，也

[1] 作者在此处所引用数据并非来自中国政府的官方公告。——译者注

没有稳定的工作。在世界范围内，类似的来自残存型经济的环境难民约有 5 亿人；令人担忧的是，这一数字还在增长。

第三种形式是自然经济。这种经济形式由支撑市场型经济和残存型经济的自然系统和资源构成，其中，不可再生资源如石油、金属及其他矿产是有限的；而可再生资源（如土壤和森林）是有能力恢复其自身的——前提是对它们的使用保持在一定的限度之内（参见后文“Aracruz Celulose：残存型经济的战略”）。

技术创新为许多不可再生资源找到了替代品，例如现在人们可以利用光纤代替铜线。随着再利用及再循环技术的发展，许多发达国家在下一个 10 年都有望消除对于某些不可再生资源的需求。然而，具有讽刺意味的是，今天，对于可持续发展的最大威胁，却是可再生资源的枯竭。

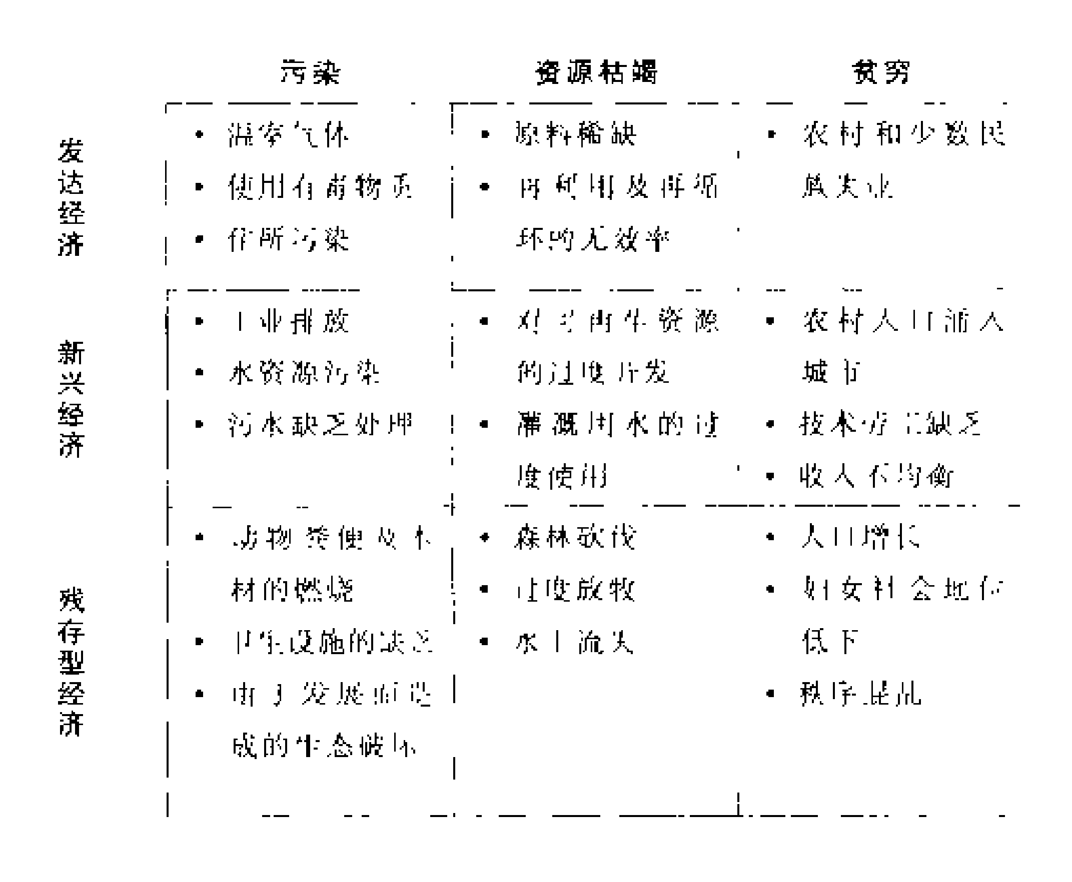
将有越来越多的企业把环境问题的解决办法作为产品出售

随着人口的膨胀及工业化的迅猛发展，森林、土壤、水及各种水产品，都已临近了最大产出的边缘。由于农业、商业及居民用水的增加，在下一个 10 年，发展中国家所面临的最痛苦的问题之一，就是淡水的匮乏。尤其在那些人口密度最大的国家，如中国和印度，其地下水已经抽到了警戒水位线。

土壤是另一种陷入危机的自然资源。全世界有 10％以上的表层土遭到侵蚀，可供生产用的耕地和牧场

正在不断缩小，各种作物对于不断增施的化肥的反应日趋淡然。上述问题的结果是，整个 80 年代，全世界人均的谷物和肉类产出达到了峰值，并开始出现下降的趋势；与此同时，世界上 18 种主要的海产品已经达到或超过了最大可持续产出的水平。

据估计，人类目前的消费已经占到地球基本净产出的 40% 以上。如果 40 年后人口数字果真翻了一番，那么人类便不得不与地球上的其他动物争食，由此必将导致更多生物的灭绝。简言之，人类今天的活动已经超越了地球可持续的支撑能力（见图 5—2）。



	污染	资源枯竭	贫穷
发达经济	• 温室气体 • 使用有毒物质 • 住所污染	• 原料稀缺 • 再利用及再循环的无效率	• 农村和少数民族失业
新兴经济	• 工业排放 • 水资源污染 • 污水缺乏处理	• 对可再生资源的过度开发 • 灌溉用水的过度使用	• 农村人口涌入城市 • 技术劳工缺乏 • 收入不均衡
残存型经济	• 动物粪便及木材的燃烧 • 卫生设施的缺乏 • 由于发展而造成的生态破坏	• 森林砍伐 • 过度放牧 • 水土流失	• 人口增长 • 妇女社会地位低下 • 秩序混乱

图 5—2　可持续发展面临的主要挑战

随着 21 世纪的到来，三种经济范畴之间存在着紧

密的相互依赖关系已成为不争的事实。实际上，这三种经济形式已使世界陷入冲突之中，并导致我们这个星球面临着严峻的社会及环境挑战，如天气变化、污染、资源枯竭、贫穷和不均衡发展。

想一想吧，美国人的人均消费量18倍于其邻居墨西哥人（新兴经济），数百倍于埃塞俄比亚人（残存经济），美国的消费水平本身就决定了它需要大量的来自残存经济的原材料和来自新兴经济的加工品。

在残存型经济中，基础设施（如大坝、灌溉系统、高速公路、采矿设备、电站设施等）的大规模建设（这些项目往往会吸引发达国家的代理机构、银行及公司等的参与），使得原材料的获得成为可能；但遗憾的是，这些发展通常也会招致对于自然的破坏，进而使得发达国家的政治和经济精英们实力更为强大，而残存经济中的精英们却所获无几

不仅如此，基础设施的发展还使得原材料的供给极大地增加，并从长期上降低了初级产品的价格；相对于制成品而言，初级产品的价格下降，又使发展中国家的贸易条件更加恶化，使发展中国家的购买力进一步下降，债务负担更加沉重。这一动态机制的直接后果，便是大量的财富（1985年后每年大约为400亿美元）由发展中国家转移到发达国家，形成了发展中国家的资源开发—污染—债务扩大的恶性循环。今天，发展中国家的总体债务已经超过12 000亿美元，这一数字几乎相当于全部发展中国家的国民生产总值的一半。

可持续发展的战略

大约 30 年以前，关于可持续发展问题，环保主义者保罗·埃利希（Paul Ehrlich）和巴里·康芒纳（Barry Commoner）提出了这样一个简单却强有力的论点：人类活动所造成的环境负担（EB）是三个变量的函数，这三个变量分别是：人口（P）、富裕程度（A）——代表消费水平，技术（T）——价值的创造方式。变量之间彼此相互作用，共同决定了环境负担的总量，用函数关系可表示为：

$$EB = P \times A \times T$$

若想实现可持续发展，必然要求降低环境负担或是使之稳定化。换句话说，就是要么减少人口数量，要么降低富裕水平，要么便是彻底地变革当前创造财富的技术方式，否则，可持续发展便无从谈起。

第一种选择，即减少人口数量，似乎是不可行的，原因是缺乏严厉的政治措施或者导致大量人口死亡的灾情。

第二种选择，亦即降低富裕程度，只会使问题变得更糟，因为贫穷总是与人口增长紧密地联系在一起的。很早以前人口学家就已指出：出生率与受教育程度及生活水平呈反相关关系。因此，若要保持人口的稳定，首先便需要改善世界上的贫困人口尤其是育龄妇女的受教育状况及生活水平，而这又只有通过大规模地扩大财富总量才有可能实现。客观地讲，只有将目前的经济规模扩大 10 倍，才有可能为 80 亿～100 亿人口提供基本的

娱乐设施。

现在，只剩下了第三种选择，即变革当前创造财富的技术方式。尽管人口和消费可能是社会问题，但是技术则是纯粹的经济问题。

如果比照当前的水平，经济规模必须扩大10倍，才有可能为2倍于当前数量的人口提供最基本的需求的话，那么，技术水平就必须提高20倍，才有可能使地球的环境负担保持在今天的水平上。那些相信生态灾难能够得以避免的人们，肯定也会赞同下面的说法：在下一个10年或者更晚些时候，可持续发展的战略将导致人类经济史上最大的商机的出现。

毋庸置疑，当前很少有哪个企业已将可持续发展的思路融入总体的战略规划中；恰恰相反，环保战略大都由一系列零碎的、旨在控制或防止污染的项目所构成。显然，若要实现可持续发展，必然要求经济战略开始新的尝试。首先，企业应当把整个星球视为自身从事经济活动的大背景，然后再努力弄清楚，自己到底是要成为社会及环境问题解决方法的一部分，还是要成为问题的一部分。只有理清这些问题之后，企业才有可能开始走上一条可持续发展之路——将视线由当前内向的、局限于操作层次上的“绿化”观念，转向更加外向的、追求可持续发展的战略性思考。企业需要这种观念的引导，以完成环保战略的三个不同的阶段。

第一阶段：污染防治

对绝大多数企业而言，实施可持续发展战略的第一

步，就是由污染控制转为污染防治。污染控制意味着对已经造成的浪费进行清洁处理；污染防治则是致力于减少甚至杜绝尚未发生的浪费，与全面质量管理的做法非常相似。污染防治战略同样注重持续不断地减少浪费，降低能耗。促成上述转变的动力在于以下的激动人心的逻辑：防治污染将会为企业带来收益。环境管理系统全球标准（如ISO 14000）的出台，则构成了另一刺激因素。

过去的10年中，许多企业通过绿化及污染防治战略，避免与自然经济系统发生冲突（同时产生相应的额外成本）。以胶管、配件、车钩等为主要产品，产值达25亿美元的航空设备公司（Aeroquip Corporation），便是由此发现了商机。与绝大多数的工业品供应商一样，以前，航空设备公司也从未想到自己会成为环境问题的解决者。但是，到了1990年，公司的执行官意识到，如果能够减少浪费并防止污染，产品的附加值可能会更高。就这样，由于致力于降低有害物质的排放，公司获得了2.5亿美元的交易额。新兴经济同样如此，由于许多企业都已经认识到更有效地利用原材料和资源将会带来更大的竞争利益，因此，航空设备公司所从事的这类交易必然会继续增长。

新兴经济不具备重犯西方发达国家错误的实力

新兴经济不具备重犯西方发达国家所犯的环境错误的实力。由于意识到实现可持续发展的紧迫性，德国的化工巨人巴斯夫公司正在帮助中国、印度、印度尼西亚

和马来西亚等发展中国家，以比过去更少污染的方法设计和兴建化工产业。通过对生产设施的合理配置（其在西方的配置从地理上看过于分散化），巴斯夫公司构造了一套产业生态系统，使前一道工序的废物变成了下一道工序的原料。由此，这种综合配置的方法解决了西方国家普遍存在的一个难题。在西方，废物的再循环利用是很难实现的，因为异地运输既充满危险，又成本高昂。

第二阶段：产品责任

产品责任所关注的不仅是使产品加工过程中的污染最小，而且要使产品在整个生命周期中对环境的冲击最小。企业在战略实施的第一阶段接近了有害物质的零排放，为了进一步降低原料的消耗及浪费，要求企业对于产品及工序设计进行彻底的变革。

环境设计（design for environment，DFE）作为有助于产品的恢复、再利用和再循环的一种工具，正变得越来越重要。利用 DFE，产品对环境造成的各种影响都可在设计阶段得到检验。这种“从生到死”的全程式的分析方式，超越了企业操作层面的界限，涵盖了对产品的所有投入物的评估，以及产品的消费方式和最后处置方式的检测。由此，DFE 便超越了产品的生产界限，涉及了企业外部的，包括技术人员、环境专家、最终消费者、甚至社区代表在内的极为宽泛的空间。在这方面，道化工公司无疑是先行者，它积极地吸纳企业外部的环境专家和代表的建议，强化自身在产品责任方面的

努力。

DFE通过降低原材料及能源的耗用量，获得了颇高的收益。让我们回顾一下施乐公司的资产再循环管理项目（asset recycle management，ARM）。该项目将公司出租过的旧机器视为新产品的质量高、成本低的零部件来源之一，通过一套先进的回收设备，辅之以复杂的再加工程序，使旧零部件的再修补、再利用、再装配成为可能。据施乐公司估计，仅1995年一年，利用ARM法在原材料、劳动力和废物处置上所取得的节约，就高达三四亿美元。就这样，通过产品在这一层次上的再循环，施乐公司对自身的运营方式进行了重新界定。通过将已经投入生产过程的产品重新界定为企业的资产，施乐公司找到了一条提高收益、降低成本的良好途径。借助于这种方法，施乐公司可以长期地为客户提供最新的高质量产品，并使客户享受到产生最小环境影响的效果。

产品责任战略正是通过这条途径减少了发达国家的资源耗用量；同时，由于发展中国家总是倾向于模仿发达国家的所作所为，因此，上述战略也有望推动发展中国家的可持续发展。只要处理得当，产品责任法是能够促进潜在收益的增长的。例如，邓禄普轮胎公司（Dunlop Tire Corporation）和Akzo Nobel公司于近期宣布，它们开发了一种新的子午胎，这种子午胎用纤维线取代了原来的钢线，从而使废旧轮胎的再利用更加容易了。由于新轮胎不再需要通过昂贵的低温分解法将钢线从其他物质上分离开来；同时，由于新型轮胎比传统型

轮胎的重量减轻了30%，从而极大地提高了每单位汽油的行车里程；此外，由于改进了刹车系统的牵引控制能力，新轮胎还被证明是一种更加安全的轮胎。

目前，在许多跨国公司中，正在发生由污染防治到产品责任的演进。如道、杜邦、孟山都、施乐、ABB、飞利浦和索尼等。例如，作为大规模的可持续发展战略的组成部分之一，在被戏称为"增长中的自然的伙伴"计划中，杜邦公司的农产品经营分部开发出了一种新型的除草剂，它可以使全世界的农民每年减少4 500万磅的农药使用量，同时还能使相应的农药生产过程中产生的废料减少10亿磅。这种除草剂的用量仅为传统农药的1%～5%，无害于动物及特定的植物，可以在土壤中分解，无残留。由于这种新型除草剂的用料非常之少，因此，其收益将是非常可观的。

第三阶段：清洁技术

对于那些将目光关注于未来的企业而言，现在已经到了为明天的技术进行计划和投资的时候了。显而易见，从环保的角度看，现今许多产业的技术基础都不具备可持续发展的特征。比如化工行业，尽管过去的十余年中，在污染防治和产品责任方面取得了重大的进展，但是，其对于氯的依赖决定了这一产业必然受到严重的限制（许多有机氯化物都是有毒的、难于分解的，或是具有生态积聚性的）。只要这一行业依然以传统的氯产业作为主导产业，那就注定了它不可能在可持续发展方面取得长足的进步。

作为一家有着拓展未来竞争优势的主动意识的企业，孟山都公司正努力使其农产品的技术基础由粗放的化学技术转变为生物技术。公司认定，是生物工程技术而非化学杀虫剂或者化肥，代表着农业的可持续发展之路。

今天，亚洲的许多新兴工业国家和地区迫切地渴望着清洁技术，在那里，城市污染已经到了令人难以忍受的地步。不过，值得庆幸的是，由于那里制造业的增长极为迅猛，资本积聚每隔6年就翻一番，因此，对于想以新的清洁技术替代现存的产品及工艺技术而言，存在着难以估量的众多机会。

作为为数不多的新型研究及科技财团之一，日本的地球科技创新研究院（RITE）十分关注发展中国家清洁技术的开发及商业化。由于得到日本政府及40多家企业的财力和人力支持，RITE已经制定了雄心勃勃的开发新一代能源技术的百年计划，该计划的目标是：杜绝或减少温室气体的释放。

可持续发展的愿景

无论是污染防治、产品责任，还是清洁技术，无疑都会推动企业朝着可持续发展的方向前进。但是，如果缺乏一种指引方向的总体框架，所有的努力最终都会烟消云散。对于一种产业或是一个企业来讲，可持续发展的愿景就仿佛是一条未来路径的示意图，它标明了产品

及服务的演进路程以及新的、必须拥有的实力特征。今天，很少有哪个企业拥有一幅这样的示意图。具有讽刺意味的是，仅仅在10年前还被认为是最恶劣的环境的破坏者的化工产业，今天却成了为数不多的认认真真地致力于可持续发展的产业之一。

对于企业来说，若想实行可持续发展的战略，首先可以对我称之为“可持续发展资产组合”（见图5—3）的各个组成部分进行评估：相对于可持续发展的战略，存在着指引企业经济行为的总的航标吗？由污染防治到产品责任再到清洁技术，相对于环境战略的这三个步骤，企业已经走到了哪一步？

如果缺乏指引环保活动的总体框架，所有的努力最终都会烟消云散

让我们来看一看汽车行业。20世纪70年代，政府关于尾气排放的限制性法规，促使汽车企业开始采取污染控制行动；到了80年代，它们开始尝试污染防治，“企业平均燃油效率”要求、有害物排放清单等自发性举措，促使企业对产品设计及生产工序进行检测，以便能够在工厂范围内提高燃油的效率，并减少有害物质的排放。

进入90年代以后，开始了“产品责任”阶段的征程。在德国，1990年的《回收法案》要求汽车制造商对处于生命周期末端的产品负责。于是，像BMW这样的创新者便借此机会，以自己在产品拆装设计方面的努力影响着新型汽车的设计；而像“新生代机动车合作伙

	内部的	外部的
明天	清洁技术 • 产品的环境绩效是否受到现有的竞争力基础的限制？ • 是否存在着利用新技术实现巨大改进的潜在可能性？	可持续发展的前景 • 公司的长远规划是否在朝着社会及环境问题的解决方法前进？ • 公司的长远规划是否能促进新的技术、市场、产品和工艺的发展？
今天	污染防治 • 现在的运营过程中，哪一部分造成了最严重的浪费和污染排放？ • 能否通过杜绝资源的浪费或是将其作为投入品来降低成本和风险？	产品责任 • 如果承诺对产品的整个生命周期负责，那么对产品的设计和开发而言意味着什么？ • 能否在增加价值或降低成本的同时减少产品对环境的冲击？

这个简单的模型能够帮助企业判断其发展战略是否符合可持续发展的要求。对于具体的企业来说，首先可通过回答各个方框中的问题来评估自身的能力，然后按照下面的标准给自己打分：1——不具备；2——进行中；3——已经构建；4——已机制化。

从目前情况看，绝大多数的企业都还处在第一阶段，即正在进行污染防治方面的投资。这里需要指出的是，如果缺乏对于未来技术和市场（图5—3的上半部）的投资，企业的环保战略肯定是跟不上时代要求的。

资产的非均衡分布意味着麻烦的存在：过于偏重下方，表明尽管当前的形势一片大好，但是未来的竞争力十分脆弱；过于偏重上方，虽然显示出可持续发展的前景，但缺乏具体的运营或分析技巧；偏重于左方，说明企业正全力通过内部工序的改进和技术开发来应付环境的挑战；偏重于右方，尽管表现出高度开放和负责任的姿态，但是难逃假冒伪劣之嫌，因为此时其基本的运营方式及核心技术仍在制造着巨大的环境破坏。

图5—3　可持续发展的资产组合

伴”（the Partnership for a New Generation of Vehicles）这样的行业性同盟，也是在减少汽车整个生命周期内对环境影响的产品责任的理念下出现的。

最初的促进清洁技术的运动包括加利福尼亚的《零排放机动车法》和《联合国空气变化协定》，后者旨在最终限制全球范围内的温室气体的排放。不过，先导者们的早期努力要么得以积累（如天然气汽车），要么变成了一种防范型的东西（如电力机车项目），不仅没能成为引领本行业最终走向清洁技术的动力，反而变成了展示该技术不可行的范例。

总的说来，尽管汽车行业已经取得了不小的进展，但是距离可持续发展的实现还存在着相当的差距。对于大多数的汽车企业来说，污染防治与产品责任已经意味着故事的完结。绝大多数的执行官认为，如果他们实现了生产及设计的全封闭，那就意味着已经达到了所有的环保目标。

让我们再回过头来重新审视一下可持续发展的前景：在未来的10年中，新兴经济的迅猛增长必将导致对运输的巨大需求，这一迹象在中国、印度和拉丁美洲早已凸现，那么，我们又当以何种方式来迎接这一机遇呢？

让我们以中国为例，考察一下汽车产业即将造成的巨大冲击。今天，中国的公路上奔跑着不足100万辆的小轿车。我们知道，中国的总人口超过10亿；换句话说，小轿车在中国的市场渗透率还不及美国的30%（美国小轿车的年均销售量为1 200万辆～1 500万辆）。

总有一天，中国的小轿车销量将达到年均5 000万辆或者更多。由于中国的能源及运输等基础设施建设尚处于定型阶段，因此，存在着拓展能够带来重大环境及竞争效益的清洁技术的良机。

岩石山研究院的艾默里·洛文斯向我们描述了制造超级轿车的可行性：全部车身均可实现再利用；比现在的轿车的功率高出 20 倍，清洁程度高出 100 多倍，而且更便宜。这种轿车在保持了现有轿车的安全性能和功能的同时，由于采用了轻型的复合材料、更少的零部件、更合理的外形、可再生的刹车系统，以及非常小巧、轻便的发动机装置，因而变得极为轻便好用。与其说它是带着芯片的轿车，还不如称其为附着于车轮上的计算机；同时，作为轿车，它还具备今天的轿车的绝大多数性能，如金属冲压、工具及铸模制造、内燃发动机等。

静下心来想一想，我们就会发现，类似于超级轿车或者马自达公司（Mazda）即将推出的氢气转缸发动机这样的清洁技术，是完全能够应用于中国这样的市场的。现在让我们设想一下，能够容纳如此众多汽车的运输基础设施会是个什么样子？在由于交通堵塞而导致汽车行业出现停滞之前，会有多长的一个时期？汽车行业的巨子们是否已经做好了迎接挑战的准备？它们是否想将机会拱手让给那些不受过时技术羁绊的新型冒险家？

一个清晰而全面的环保战略，不仅应能指导企业不断地加强竞争实力，而且应当有助于企业界定和规划与消费者、供应商、其他企业、政策制定者以及所有股东

的关系。企业能够而且必须通过提供富于可持续优势的产品和服务，来改变消费者的思维定式。在这方面，企业应当成为教育者，而不是简单的商品营销者（见图5—4）。

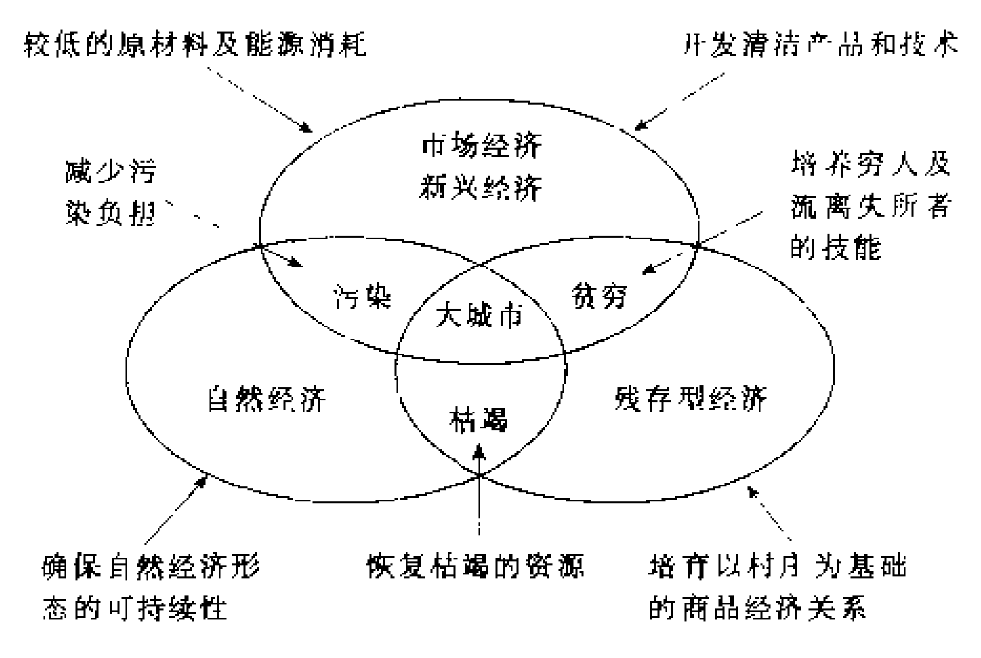


图 5—4　构建可持续发展的战略

对于那些老资格的执行官而言，让他们接受可持续发展的观点或许需要一种理念上的飞跃。有的人可能认为，投资于不稳定、不熟悉的市场所面临的风险将大于其潜在的收益；另一些人则可能意识到这一使命的重要性所在，并以此来激励自己的员工。

无论执行官们对于可持续发展的看法如何，他们都不应把头长时间地埋在沙子里。由跨国公司操纵的外国直接投资，自 1980 年起，已由每年5 000亿美元的水平上升到了30 000亿美元，超过了官方对发展中国家的援助规模。随着自由贸易的进一步拓展，预计在未来的

10年中，这一数字还会再攀升一个台阶，而在重大的挑战面前，亚洲及拉丁美洲的新兴经济急需寻找一条新的途径，以便对商业机会重新进行界定。显而易见，面临着如此规模的环境破坏、贫穷和资源枯竭，新兴经济的迅猛发展态势是不可能持久的。未来的10年中，在增加财富、提高人民生活水准的同时，企业将不得不致力于开发清洁技术，实施能够大规模地降低发展中国家环境压力的战略。

无论人们愿意与否，确保一个可持续发展世界的重任，在很大程度上已经落到了未来经济的引擎——世界范围内的企业的肩上。毋庸置疑，为了推动可持续的发展，需要进行国家及国际层次上的公共政策的创新及个体消费模式的变革。不过，企业对此能够也应该承担起领导的职责，帮助规划公共政策，并推动个体行为模式的改变。显然，上述分析中体现了一种良好的商业意识，它将有助于企业制定良好的运营战略，从而确保一个可持续发展的世界。

Aracruz Celulose：残存型经济的战略

“贫穷是这个世界的主要污染源之一”，“你不要指望一个连饭也吃不饱的人会关心环境问题”，Aracruz Celulose公司的创始人兼董事长厄利恩·洛伦岑（Erling Lorentzen）如是说。Aracruz Celulose公司是一家巴西企业，拥有20亿美元资产，是世界上最大的桉树浆供应商。

从一开始，Aracruz Celulose 公司便围绕可持续发展的理念构建着自己的企业战略。洛伦岑认识到，若想在巴西贫穷且植被遭到破坏的圣埃斯皮里图（Espirito Santo）地区发展可持续的林产品业务，就必须同时改善该地区自然的及残存型的经济形态。[1]

首先，为了恢复自然的经济形态，公司于 60 年代末期决定进行植树，并由此获得了税收优惠。接下来，公司开始购买荒地，并对其进行植被恢复。到 1992 年，公司已经购得 20 万公顷的土地，并在其中的 13 万公顷土地上种上了桉树，余下的土地被留下备用。就这样，通过对退化严重且不适合耕种的土地恢复造林，Aracruz Celulose 公司解决了一个基本的环境问题。与此同时，公司也获得了第一流的木材纤维。Aracruz Celulose 公司的造林实践，加上高超的树苗无性繁殖技术，使得它在成本和产品质量两方面都处于优势地位。

对于贫困问题，Aracruz Celulose 公司也采取了正面的解决方式。每年，公司都向当地的农民发放数以百万计的桉树苗。这是一种先发制人的战略，其目的在于减少农民为了燃料或制作家具而砍伐森林的数量。与此同时，Aracruz Celulose 公司还承担起了改善居民生活状况的长期责任。早些年间，由

---

① Marguerite Rigoglioso, "Stewards of the Seventh Generation," *Harvard Business School Bulletin*, April 1996, p.55.

于当地的极度贫穷，使得 Aracruz Celulose 公司能以极低的成本雇到劳动力。可贵的是，Aracruz Celulose 公司并未满足于简单地挖掘廉价劳动力，与此相反，公司开始实施一项长期的社会投资战略，拨款 1.25 亿美元，帮助员工创办医院、学校、住宅和培训中心。事实上，直到近期，Aracruz Celulose 公司在社会项目上的投资依旧大于自己雇员的薪金（其比例约为 1.2∶1）。从那时起，当地的生活水平有了长足的改善，而公司目前也不必再对社会基础设施投以重资了。

[注释]

[1] The terms *market economy*, *survival economy*, and *nature's economy* were suggested to me by Vandana Shiva. *Ecology and the Politics of Survival* (New Delhi: United Nations University Press, 1991).

6 焦点战略为何在新兴市场有可能行不通[1]

塔伦·卡恩纳　克里舍纳·佩利普

作者简介

塔伦·卡恩纳（Tarun Khanna）是哈佛商学院的副教授。他的研究重点是了解公司经营的范围，特别是在东南亚和拉美几个新兴市场上的多元化集团公司的公司战略。他就这些方面，及许可证与合资企业的结构与管理，撰写过多篇文章，并在多个与其研究相关的行业的公司做咨询。他著有《神经网络的建立》一书（Addison Wesley 出版社，1989 年）。

克里舍纳·佩利普（Krishna Palepu）是哈佛商学院企业管理罗斯·格雷厄姆·沃克基金教授（Ross Graham Walker Professor）和多家公司的

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1997 年 1/2 月号　重印号 97404

咨询顾问。他的研究重点是对企业战略的分析，以及把这些战略的有效性传达给投资人的过程。他发表了多篇有关这些问题的研究论文，并教授有关的案例。他与人合著了《业务分析与评价：课本与案例》，该书获得了美国会计协会的怀尔德曼奖。佩利普教授还是几本著名研究杂志的联合编辑，及全球信托银行和Satyam Spare Solutions的董事。

内容提要

在西方经济中，核心竞争力和焦点业务现已成为公司战略家的寄托。虽然西方的经理们拆散了许多20世纪六七十年代组建起来的集团企业，但在众多新兴市场上，大型的多元化业务集团仍是占主导地位的企业形式。随着新兴市场向全球竞争敞开了大门，咨询家和国外投资人日益对集团企业施压，迫使它们缩小业务活动的规模以遵循西方的惯例。已有一些行政主管决定拆散他们的集团公司，以表明他们正集中精力开展几项核心业务。

本文作者认为这种趋势是令人担心的。开展焦点业务在纽约或伦敦是明智的，但将其搬到新兴市场的集团企业，其中一些重要的东西就会丢失。西方的公司对于多种机构支持它们开展业务习以为常，但在世界的其他地方很多类似的机构是没有的。

公司必须调整它们的战略，以适应其社会机构

背景：即一个国家的产品、资本和劳动力市场；其管理系统，以及它强制执行合同的机制。新兴市场与经济发达国家不同，它们这些领域的机构有很多或者全都是机制不太健全的。集团公司可以仿效只存在于经济发达国家的一些机构的职能创造附加值。成功的集团公司能够在其下属公司与其他经济形式之间做好有效的调节。

西方经济中，核心竞争力和焦点业务现已成为公司战略家的寄托。虽然西方的经理们拆散了许多20世纪六七十年代组建起来的集团企业，但在大多数新兴市场上，大型的多元化业务集团仍是占主导地位的企业形式。一些集团公司以控股的形式开展经营活动，企业的全部所有权由多家公司掌握。其他的则是几家公开上市的公司联合在一起，但无论何种形式都存在一定程度的集中控制。随着新兴市场向全球竞争敞开了大门，咨询家和国外投资人日益对集团企业施压，迫使它们缩小业务活动的规模以遵循西方的惯例。他们认为，集团企业的机构设置像恐龙一样庞大、笨重、行动迟缓，无法适应当今迅速变化的市场竞争。一些行政主管已决定拆散他们的集团公司，以表明他们正集中精力开展少数几项核心业务

我们有理由为这种趋势担心。开展焦点业务在纽约或伦敦是明智的，但如将其搬到新兴市场的集团企业中，其中一些重要的东西就会丧失。西方的公司对于多种机构支持它们开展业务习以为常，但在世界的其他地方很多类似的机构是没有的（参见后文“什么是新兴市场?”）。如果没有有效的证券规章制度和风险资本，业务集中的公司也许无法筹集足够的资金；如果没有健全的教育机构，要找到有一技之长的雇员就非常困难。如果当地的基础设施薄弱，不可预见的政府行为又从中作梗，公司与客户联络会很困难。尽管焦点战略也许能够让公司把几项业务搞得很出色，但新兴市场的公司必须承担多种职能，才能有效地开展业务。

因此，公司必须调整它们的战略以适应其社会机构背景：即一个国家的产品、资本和劳动力市场；其管理系统，以及它强制执行合同的机制。新兴市场与经济发达国家不同，它们这些领域的机构很多或者全都是机制不太健全的（见表6—1）。而社会机构背景存在的差异，恰恰说明了为什么大规模、多元化公司在印度尼西亚和印度这样的发展中国家能够获得成功，而在美国和英国这些发达国家却失败了。

表6—1　社会机构背景如何推动战略

社会机构部分	美国	日本	印度
资本市场	以资本为核心；由披露制度和公司控制市场监督	以银行为核心；通过相互关联的投资和主管人员来监督	发达、非流动资本市场和国有银行；通过官僚进行薄弱监督
劳动力市场	许多商学院和咨询公司提供人才；技术提高有保证；强调灵活性	商学院很少；公司内部培训；公司特定的人才开发	商学院很少，培训也很少；管理人才奇缺
产品市场	责任法的实施可靠；有效的信息流通；大量消费积极分子	责任法的实施可靠；有效的信息流通；有一些消费积极分子	责任法的实施有限；信息的流通较少；消费积极分子很少
政府调控	少；腐败几乎没有	适度；腐败几乎没有	多；腐败常见
合同的履行	可预见	可预见	不可预见
结果	多元化集团公司有许多劣势	多元化集团公司有一些优势	多元化集团公司有许多优势

通过我们的研究发现，高度多元化的业务集团尤其适合大多数发展中国家的社会机构背景。从韩国的集团

公司到印度的业务集团，再到拉美的集团公司，集团公司可以仿效只存在于经济发达国家的某些机构的职能，创造企业的附加值。成功的集团公司能够在其下属公司与其他经济形式之间做好有效的调节。

填补机构空白

新兴市场各不相同，不过在提供支持基本业务经营活动所需的机构方面，却都或多或少存在着不足：

产品市场

谈到产品市场，买卖双方常常遭遇信息严重缺少的问题，原因如下：

第一，新兴市场的通信基础设施通常不发达，甚至在西方国家普及了无线通信系统时，中国、印度等国还有广大地区连电话都没有，电力短缺使一些通信系统难以发挥作用，形同虚设。邮政业务一般效率低下、投递速度慢或者不可靠，私营部门很少能提供有效的速递业务 文盲比例高使营销商难以同客户进行有效的交流。

第二，即使产品信息得以传播，也缺少能够证实卖主说法的机制。独立的消费者信息机构极其少见，政府的监督机构发挥不了多大作用。能为产品定级的分析家可谓凤毛麟角，而且一般不像发达国家的同行们那样专业。

第三，如果交付的产品与商家的承诺不符时，消费者找不到可以寻求保护的赔偿机制。法律执行起来总是反复无常，拖拖拉拉，看重时间的人很少诉诸法律解决问题。与发达国家不同，新兴市场几乎没有非司法程序的仲裁机制供人申诉。

由于信息匮乏，新兴市场的公司树立品牌信誉的成本要高于发达国家的公司。自然，树立起来的品牌能产生空前的影响。一个因产品质量高、服务水平好而闻名的集团公司可利用品牌优势进入新的业务领域，尽管那些行业与其当前的产品无关。如果集团公司打定主意要树立某个品牌，它还有一个优势就是可以把维护这个品牌的成本分摊到它的多个业务领域。因此，集团下属各部门维护品牌声誉的积极性更高，因为各部门同样也要为其他业务投资。

韩国集团公司因把它们的集团形象扩展到多个产品类别而享誉全球。例如，三星公司在电视到微波炉等一系列产品上使用集团的名称。印度和马来西亚的集团公司开始效仿这种做法。印度的媒体到处是宣传集团形象的广告，而不是重点宣传集团下属各公司的产品或服务。

资本市场

资本市场面临同样的问题。由于无法获得信息，投资人不会把钱投到不熟悉的风险领域。美国的资本市场有相关的机构体制，如可靠的财务报告、动态的分析家团体以及积极独立的财务新闻机构等，能够最大程度上

避免这些问题。风险资本公司及其他仲裁机构专门从事对商业新机会的调查与评估。证券交易委员会及其他监督机构可防止不道德的企业家误导缺少经验的投资人。因此，投资人能够掌握大量介绍公司情况的准确信息，而且他们可通过证券诉讼、代理斗争及敌意接管的威慑力让公司经理和董事负起责任。这些机构帮助投资人降低风险，因而能让新成立的企业同老牌的大公司基本平等地筹得资金。

而在新兴市场，所有这些让发达资本市场顺畅运行的机构化机制，要么没有，要么起不了多大作用。由于不掌握信息，缺乏安全保障，投资人不愿给新企业投资。在这样的背景下，多元化的集团公司可提供其投资回报的跟踪记录供投资人参考。这样，老牌的大公司进入资本市场有更大的优势。它们的优势非常明显，以至于政府（如印度和韩国政府）试图限制允许银行给大公司信贷额度。

集团公司还可以利用其内部产生的资本来发展现有业务或开辟新的业务。事实上，集团公司筹集资本的能力使其成为新建公司的主要资本来源，并使其在寻找基金方面较之小公司有更大的优势。集团公司除扮演风险资本家的角色以外，还充当现有成员公司的借贷机构，因为这些公司规模太小无法从金融机构获得资金。一些印度集团公司，特别是汽车工业的公司，已成立了附属公司，其主要作用就是为重要的供应商和客户提供融资。

同时，集团公司对于那些急于向迅速发展壮大的市

场投资的国外投资人来说，有一定的吸引力。由于财务分析家短缺，精通业务、能为它们提供指导的共同基金经理也很少，所以外国人以多元化集团公司为目标，在多种业务领域投资。投资人相信集团公司能把握住新的商机，能发挥审计和监督功能。因此，集团公司成了缺乏资本的国家获得大量投资的来源。

劳动力市场

大部分新兴市场都严重缺少受过良好培训的人。在美国，商学院超过 600 所，每年培养数千名未来的经理；而在泰国，高质量的商学院只有十几所，培养的初级经理远远不能满足经济需要。此外，假期培训机构在新兴市场也很缺少。

集团公司可通过培养有前途的经理创造价值，它们可以将培养专业人员的固定成本分摊到集团公司的各业务部门。例如在印度，许多大集团公司有内部管理开发项目，且常常有专门的设施。这些项目一般是配合培养有经验的经理掌握多种技能。但有些集团公司，像马来西亚的 Sime Darby 为所有层次的员工开设培训课程，以开发其人力资本。一些韩国集团公司与美国著名的商学院联合起来开展特殊培训课程，培养它们自己的员工。

集团公司还具备一般劳动力市场迫切需要的灵活性。新兴市场的政府所做的相关规定使公司很难对自己的劳动力进行调整以适应不断变化的经济条件。法律严格禁止公司解雇员工，在政府不提供失业救济金的情况

下，工会坚持维护工作的稳定。为克服劳动力总体市场的僵化，集团公司可开发自己内部广泛的劳动力市场。如果集团下属一家公司前景不妙，它的员工可调到集团内其他前景看好的公司，甚至包括地理位置不理想的公司。比如印度的 Aditya Birla 集团公司就因在其地处该国边远地区的生产厂周围建立社区而闻名。因为公司在那里建起了学校、医院和教堂，所以经理和其他员工更愿意更换工作地点，而处在发展阶段的公司也会得益于接收现成的可靠的员工。

集团公司还能让新的人才更好地发挥作用。公司可以把这些人才分派到最需要的地方，为开辟新业务带来一个良好的开端。印度的 Wipro 集团就是这样的例子。Wipro 先把它的专业工程师分配到计算机出租服务部门，以发挥其技术专长，然后分配到广泛的金融服务部门，从而成功地将公司业务从计算机扩展到金融服务领域；相反，没有附属公司的公司通常要公开招募人员来开辟业务，而在劳动力素质千差万别，又缺乏有声望的教育机构颁发的证书的国家，招募人员非常困难。

政府调控

跨国公司都很清楚，大多数新兴市场的政府其运作方式与西方国家的政府大相径庭。国家不但广泛干预商业的运作，而且公司很难预料立法机构会采取什么行动

新兴市场的政府大量参与各种复杂的商业决定。比如，虽然印度取消了过去的“许可证制度”（license

raj)，但印度法律仍要求公司在做一系列决定时，像退出业务领域、改变商品的价格及进口原材料等，要征得政府同意。法律为许多类似的决策制定主观的标准，因此，印度的官僚们对于该如何运用这些法律有相当大的决定权。

当多元化集团公司的下属公司或外国合作伙伴需要同管理机构的官僚们打交道时，集团公司可以充当中间人。经验和关系让集团公司占了优势。集团越大，承担公司维持与政府关系的费用越轻松。事实的确如此！政治经济学家丹尼斯·恩卡内申（Dennis Encarnation）发现，印度的大集团在新德里搞了一个“工业使馆”，以方便它们与官僚之间相互联系。印度的几个集团还因有本事打通从官僚机构的最高层直到村委会的方方面面的关系而出名。

印度和其他国家可能要为其政府管理机构不稳定付出代价。但是，只要政府官员有很大的决定权，公司最终都会同他们合作。企业与政府间的复杂关系实际上好像是发展中国家的普遍现象。例如，马来西亚政党都掌握着附属的集团公司。直到最近，韩国政府与工业界的联系依然是该国经济项目的中心。即使在当今的印度尼西亚，一些集团公司的最大资本似乎还包括能接近政府高级官员。由于政府官员渴望同公司合作，经理们必须准备好同政府和官僚机构

每个集团公司创造价值的方式不尽相同，不能指望哪个集团能填补社会机构方面的所有空白

打交道。

贿赂和其他的腐败做法也许是同官僚机构合作的一部分，但不是问题的全部。很多时候，教会官员们该怎么做要比捞取好处更重要。一家总部设在美国的跨国公司恩伦公司（Enron Corporation）进入印度的发电领域后，在这方面得到了经验，该公司准备投资28亿美元建立印度历史上最大的外方独资企业时，公司不得不拿出大约2 000万美元，花了4年时间教会政府管理人员国际电力项目如何筹资和管理。在这一过程中，恩伦公司自己也学会了如何与印度的官僚机构和政府打交道。由于恩伦公司攻击性的决策方式令修建电站所在邦新当选的官员不悦，这个项目差点流产。就像恩伦公司的行政人员现在了解的那样，善于同印度政治家和官僚机构相处，可能会使公司省去很多麻烦。

履行合同

尽管新兴市场的政府广泛进行干预，但这些国家缺乏履行合同的机制。在发达国家，公司可在双方均不受对方控制的合同管理基础上开展合作，因为双方都清楚如果合作伙伴违反合同，法院会保护它们。由于对司法系统充满信心，大家做生意都很容易。然而新兴市场的法院在监督合同的履行方面反复无常，或者发挥不了作用，所以公司不是很愿意通过法律途径来解决争端。

在这种情况下，集团公司由于过去有良好的交易记录并树立起了声誉，所以能赢得他人的信任。鉴于集团中一家公司的不良行为会影响到其他公司的前途，因

此，不管集团的哪一家公司与其合作伙伴签了约，集团的全体成员都要讲信用，从而为客户提供了一个保护财产权的避难所。所以，供应商和客户更愿意与它们合作。

这种信用带来的最大好处表现在它们与那些千方百计想进入新兴市场的公司的关系上。国外的技术或资金提供商需要当地的合作伙伴来贯彻他们的战略，但它们担心会受骗。因而，诚实可靠的声誉成了巨大竞争优势的一个来源。诚如艾丽斯·阿姆斯登（Alice Amsden）和引野隆（Takashi Hikino）所说，在几个新兴市场上，集团公司之所以取得成功，主要原因是它们能够获得国外的技术。在印度，几个规模最大、经营业务最多的集团公司从世界上的发达国家获得了大量的技术与财政支持。印度第三大集团公司 RPG 企业集团认为，公司与国外提供商（包括 16 家美国前 500 强大公司）的关系是它最大的资本。

管理塔塔集团

印度销售额和资产最大的集团用自身的经历证明了一个运行良好的集团是如何在新兴市场创造价值的。塔塔公司（Tata）是印度经济中跨部门最多的集团公司，员工总数接近 30 万，1995—1996 财政年度的销售额达到2 890亿卢比（合 86 亿美元）。在集团下属的 90 多家

公司中，有40多家公司公开上市交易，在该国公开上市公司的资本总量中占到近8%。这些公司都通过世界公认的“塔塔”这一名称，以及连锁投资和董事会结合在一起。

1874年，塔塔集团从一家纺织厂起家，1947年印度独立后，推行反垄断法，并对公司的红利课以重税，以鼓励集团公司向众多不相关的领域扩充。当印度于1991年开始实行自由化经济后，各个经济部门的发展障碍被取消，塔塔集团要作出一次严峻的抉择。外界的专家建议行政主管人员集中精力搞好几个强大的经济部门，而不要再把业务面铺得太宽。但行政主管们决定继续保留他们现有的大部分业务。

保持多元化的原因之一是摆脱现有业务有一定困难，因为集团受印度的一些法律限制，而且塔塔集团以宽宏大量著称。但同时塔塔集团坚信，它们可以凭借其规模和业务范围广，在许多方面帮助其下属的成员公司，因此它们决定进一步实行多元化。

从历史发展来看，塔塔集团中的各公司一贯共同出资扶植新公司的成立。但最初并没有一个正规的机构来承担这项工作。1982年，集团创建了塔塔工业公司(Tata Industries)，它是一个风险资本载体，其风险资本来源于集团各成员公司提供的资金。从那时起，塔塔工业公司一直想方设法地将塔塔集团扩展到信息技术、加工控制、高级材料、油田服务及其他领域。它曾为几家成功的风险公司提供原始资本，其中包括两家计算机制造企业——一家由霍尼韦尔公司赞助，另一家由

IBM公司赞助。今天，塔塔集团在领导建立一个信息科技工业园，与卡纳塔克邦合作；同时，利用了包括新加坡政府在内的一批机构的资金和专业知识。

塔塔集团在风险投资领域异常活跃，到1995年，它需要额外的资本了,因此决定以相当高的溢价向贾丁·马西森公司（Jardine Matheson，总部设在中国香港的多元化公司）出售塔塔工业公司的部分股份。经过这笔交易，使贾丁·马西森公司拥有了塔塔工业公司20%的股份。这笔交易让塔塔集团（及印度经济）从一家与它们拥有同样的长期投资理念的集团公司那里,获得了2亿美元的"耐心"资本,而贾丁·马西森公司则获得了打进印度市场的机会,而且不需要监督每个公司的情况。

塔塔集团许多新成立的风险企业都得益于能够从集团现有的业务部门借调有经验的经理。从1956年开始，塔塔集团实施了一个内部培训项目：塔塔管理服务（Tata Administrative Services，TAS），并因效果显著而闻名全国。该项目旨在培养普通经理的骨干队伍。进入TAS的人都经过严格选拔，而且最初仅限于印度管理学院的毕业生。新学员第一年要学习课程，与塔塔的行政主管举行双向见面会，走访塔塔集团在全国的主要工厂，然后还要接受至少5年的辅导和职业教育，让他们接触三个行业的三种不同系列的职能，以获得一般的管理知识和洞察力。

这些受训人员有一半长期留在了塔塔集团。与此形成对照的是，印度其他大集团公司因为人员流动率很高，每隔几年就要大换班。对于那些确实想离开的人，

离职选择也具有吸引力，这也增加了其加盟塔塔集团的吸引力。事实上，该集团同时提供管理教育和颁发证书的服务，而这两种做法在印度十分罕见。

TAS有意识地将学员按照参加培训的年份组织在一起。学员被分配到集团内的各公司后，他们与同自己一起接受培训的人保持着长期的联系，这样的网络促进了信息在集团内的交流。集团总部十分清楚集团在这些毕业生身上的投资，所以鼓励集团下属公司"牺牲"有才能的员工，把他调往其他公司，当然这样做必须对经理的职业发展和集团都有好处。跨公司的"人才"团队组织起来，可以共同解决各公司遇到的棘手问题。该集团现正筹划一个新的行动——塔塔集团流动计划，以提高所有专业经理（包括非TAS的毕业生）在集团公司的流动性，从而避免任何利益的损失。

塔塔集团受到了印度市场上那些慕名而来的国外技术提供商的偏爱。集团的行政主管认为，集团公司诚实、团结的声誉是它们最大的资本之一，正因为有这样的声誉，集团各公司分别同戴姆勒－奔驰公司（Daimler-Benz）、AT&T公司及多家计算机公司成立了合资企业。集团公司十分清楚自己的声誉有多么重要，因此针对集团名称的使用制定了内部行为规范及其他标准，下属公司要拿出特别费用，用于负担集团内部对这些标准执行情况的审计工作。为促进公司形成注重质量的气氛，塔塔集团还建立了类似于美国鲍德里奇奖（Baldrige）的内部奖励系统。

通过保持和拓展其多元化业务，塔塔集团维持了它

的规模和业务范围，使之能够在印度特定的社会机构背景下获得许多优势。这些优势又有相互强化的作用。塔塔集团或下属任何一家公司获得的金融资本越多，为有才干的员工提供的业务机会就越多，而这反过来又帮助集团改进质量，提高集团公司在消费者中的声誉。现有的各类业务不断成功，使塔塔集团打入新的业务领域更加轻松。如今，塔塔集团掌握着印度市场从钢铁到计算机再到饭店等许多部门的最大市场份额。

反过来，塔塔集团也使印度经济受益。当管理顾问们警告塔塔集团的一位行政主管说，打入多个不相关的业务领域不会创造价值时，他回答道："不要谈论那些不实用的理论。如果我们不开辟这些业务，就没人能干得了，整个社会会变得更糟。"

确保多元化能够增加价值

一旦我们了解了某个新兴市场的社会机构背景，就能搞清楚为什么多元化集团公司有增加价值的潜力（见表6—2）。不过，集团公司并不能自然而然地认识到这种潜力。它们必须设法积极抓住规模和业务范围给它们带来的优势。我们做过统计分析，即将印度的集团公司和独立公司进行了比较（同 Tarun Khanna 与 Yishay Yafeh 针对韩国公司进行的研究相似），结果表明，许多集团公司很少或没有给它们的业务增加价值。然而，

超规模、多元化的集团公司却增加了相当大的价值，也许这是因为只有三个集团具有足够的规模和业务范围，来履行我们阐述的类似职能。

表 6—2　　集团公司如何增加价值

社会机构背景种类	集团公司效仿的机构
资本市场	风险资本公司，私人权益提供者、共同基金、银行，审计员
劳动力市场	管理学院/商学院，发证机构，猎头公司，再就业服务
产品市场	发证机构、管理权威，司法程序以外的仲裁服务
政府调控	政治游说者
合同履行	法院、司法程序以外的仲裁服务

的确，许多集团公司由于管理不善，实际上降低了其成员公司的价值。新兴市场的集团公司毕竟面临着同样让西方集团公司烦恼的问题：一个企业开辟的业务越多，总部对它进行适度协调、控制及投资的难度越大。除非一个集团企业已准备好为其下属公司提供实实在在的好处，否则最好保持独立。

集团公司的行政主管应系统地问问自己是否增加了足够的价值，能够抵消应付集团公司复杂性和协调工作的成本。他们应该首先对集团公司的实力进行评估。如果集团公司的品牌在农村得到认同，那么集团可能会想到凭借其品牌将不同的产品打入这个市场。或者如果集团公司能优先获得大量资本，它可能会考虑成立需要大量投资的风险企业。

当然，每个集团公司创造价值的方式不尽相同，不能指望某个集团能填补社会机构方面的所有空白。针对开辟多种业务作决定要以集团公司的实力为基础，而不能只看发展前景。如今，多家集团公司一哄而上，在亚洲各地搞电厂及其他基础设施项目，而它们的设计总容量似乎已超过了可能的需求。但也有少数例外，如印度的 Satyam 集团公司。这个集团公司凭借自己诚实守信、同国外公司开展有效合作的声誉，来赢得条件更为优厚的合同。

一旦集团公司发现了机会，行政主管们需要建立起各种系统以确保前后一致地开展工作。例如，他们必须给在实地工作的经理定下原则，以防他们试图利用现成的资金建立自己的地盘。经营最成功的集团公司通常拥有强大的内部审计系统。马来西亚集团公司 Sime Darby 就得益于实行严格财务控制和规划的传统。这项传统起源于公司最初的英国经理。公司最近收购了 UMBC 银行，从而进入了金融服务领域。这使其在东南亚股票市场大受欢迎，人们认为该集团公司通过它的管理原则，给 UMBC 这家处在飞速发展的领域但业绩欠佳的大银行增加了价值。

集团公司的另一个战略要求是始终保持其成员公司的良好形象。鉴于其成功很大程度上取决于其客户与合作伙伴对它们的信任，所以多元化的集团公司必须强化可靠性和质量标准。在印度经营汽车与基础设施的 Mahindra & Mahindra 集团，其主管抓住每一个象征性的机会，大力宣传对于提供给客户的产品及售后服务的

重要性。

如果集团公司的战略取决于提供社会机构背景所缺乏的职能，那么就要三思而后行。效仿一般经济形式中欠发达的机构职能需要时间和精力。例如，一个作为风险资本公司的集团企业，需要建立所扶植公司的跟踪记录，以事实为根据吸引风险资本。它要培训和留住人才，如那些擅长于揽生意及那些能把其最初的经验在各种情况下发挥出来的人；它还需要讲原则的经理去经营其高风险的企业。

让投资者了解你的战略

即使集团公司获得了成功，它们依然要面对来自西方投资人和合作伙伴的抵制，原因是这些投资人和合作伙伴认为它们必须有焦点业务。虽然许多行政主管很想把业务集中，以获得外界分析家的青睐，对于经营良好的集团公司来说，较好的解决办法是向投资人解释清楚其集团公司战略的逻辑基础（参见后文“何为最佳社会机构背景?”）。

机构投资者最担心的往往不是多元化本身，而是集团内部的经营缺乏开放性。按照许多集团公司目前的结构，投资分析家发现很难说清楚集团公司内部哪个业务部门在创造价值。他们担心集团公司的行政主管会把资金在公司间调来调去。面对这些担心，集团公司的经理

应增加其经营的透明度，及时就出现的变动与投资人沟通，并把这种做法坚持下去，树立起声誉。

印度 Mahindra & Mahindra 集团正是这样做的。在它专注于汽车及与汽车密切相关的业务时，集团公司成立了一家控股公司，对一系列的项目进行投资。汽车公司一次性注入资本启动控股公司，并详细记录在案。这样，集团公司不必为特殊业务的扩展重复转移资本——一旦控股公司的风险投资业务发展起来，需要新的资本时，集团公司会让这家控股公司公开上市交易，而不是从汽车公司抽取资金。

如果集团公司并没有为业务增加价值，就该考虑发展焦点业务。但不能因为竞争对手是发达国家业务集中的外国公司，就解散集团公司。西方的公司能够获得先进的技术，低息投资，并掌握着复杂的管理技术知识。而新兴市场缺乏具有这些功能的社会机构，因此，多元化也许是最适合它们同台竞争的方式。

什么是新兴市场？

大多数分析家根据规模、增长率，或者其对全球经济的开放程度等特征给新兴市场下定义。在我们看来，最重要的原则是看一种经济是不是能很好地将买卖双方联系起来。理想情况下，每种经济形式都包含一系列社会机构，以方便市场发挥各种职能，但发展中国家在几个方面存在不足。

出于论证的目的，我们把造成运作失灵的主要

原因分成三种：

信息问题 买方（从广义上说，不仅是产品市场上的消费者，还有劳动力市场上的雇主及资本市场上的投资者）需要可靠的信息来评价他们购买的商品和服务，以及他们进行的投资。没有足够的信息，他们不愿做交易。

误导性的调控 当管理者将政治目标置于经济效益之上时，他们会扭曲市场发挥的职能。如许多新兴市场限制公司解雇员工的权力。这些法规确实给社会增加了一定程度的稳定性，有时，它们也许要被用来克服其他原因造成的经营失误。但结果却是公司不能像发达国家的公司那样很好地把握时机。

低效的司法系统 如果无法确保其合作伙伴能履行其在交易中的责任与义务，公司就不愿开展业务。合同可以把不同各方的动机统一起来，从而方便各方合作。因此，市场要依靠十分健全的司法系统以可靠及可预见的方式强制执行合同。

在发达经济形式中，公司可依靠多种多样的外部机构把造成经营失误的来源减少到最低限度。在这样的背景下，公司主要通过集中开展有限的业务来创造价值。与此相反，停滞、衰落的经济形式由于完全缺少基本的社会机构，所以市场通常根本发挥不了作用。

新兴市场在各种经济形式中处于居中的位置，它有相当大的增长前景，因为它至少具备了某些鼓

励商业活动所需的机构。但机构的空白依然司空见惯，所以造成市场出现某些失灵。结果，新兴市场的公司往往必须由自己来履行这些基本的职能。在我们看来，这就是在新兴市场开展业务与在发达国家搞经营的主要区别。

何为最佳社会机构背景?

虽然某些投资者或合作伙伴承认在新兴市场开展多元化业务有优势，但他们也许还是要敦促公司集中精力搞核心业务，理由是所有市场最终都会形成西方的那一套机构。他们是在想当然地认为存在这样一套单独的机构，而且所有国家都会朝某种机构体系发展。然而，是否存在一种明显优于其他种类的社会机构背景尚不清楚。

看一看美国的金融系统。这个系统的基础是一个个像原子一样的股东，它确保了很高的流动性，一般来说，流动可降低资金的成本。如果股东不喜欢公司管理层的工作，他们可以“表示不赞同”。但是，他们也不愿花费精力培训管理人员，结果，公司的管理会出现问题。同样，在雇员可随意跳槽的劳动力市场，如果员工有专业技能，那么在任何时候，他都能找到发挥这些专业技能的机会，但这种自由也降低了员工学习一般技能以外的知识的可能性。结果，社会无法从公司特定的员工长远培训项目中获益。

日本的机构背景反映了解决这些问题的一种不同方法。日本的资本市场以银行为中心，而不是以权益为中心。银行通过公司与董事成员之间的交叉权益控股来监督经理，而金融机构在出售其股份时面临的困难促使它们要搞好管理工作。实际上，银行处在日本主要序列系统（keiretsu）的中心，而这些组织具备的一些优势与集团公司在新兴市场形成的优势相同。日本的经理和员工大多在公司内部接受培训。经理们极少跳槽，因为他们的专业知识都是适应其公司的特定需要的，而且他们缺少像商学院这样的外界机构颁发的证书。

社会机构背景的发展还需要相当长的时间。由于机构环境的不同方面往往是共同发展的并融合到能很好发挥作用的系统中，机构环境的任何一个方面出现变化，都会对其他方面产生无法预计的反作用。如今，全球经济正在尝试通过“休克疗法”或逐渐调整的方法（究竟哪一种方法更好已引发了激烈的争论）从一种系统转向另一种系统。根深蒂固的机构空白也许需要十几年的时间来填补。相对来说，美国很少有类似的空白，这是一个极端的例子。

即使新兴市场的社会机构背景发展到多元化无法形成优势的地步，这些市场的经理们也应该认识到，他们目前的机会可持续一段时间。如果能制定出符合其特殊背景的公司战略，而不是盲目追随当今流行的管理模式，那么他们会得到很好的回报

7. 能力的竞争:公司战略的新规则[①]

乔治·斯托克　菲利浦·埃文斯　劳伦斯·E·舒尔曼

作者简介

乔治·斯托克（George Stalk）是波士顿咨询集团（BCG）波士顿总部的高级副总裁，其专业研究的重点是国际与基于时间的竞争。他定期为企业和工业协会作基于时间的竞争与其他题目的报告。他的工作地点是多伦多，他在多家领先的制造业、零售业及技术与面向消费者的公司做咨询顾问。斯托克先生与人合著了广受好评的《跨越时间与会社：日本公司》一书。他的文章曾刊登在多种商业刊物上。

菲利浦·埃文斯（Philip Evans）是波士顿咨询集团波士顿总部的高级副总裁，是BCG

① 原文发表于《哈佛商业评论》1992年3/4月号，重印号92209

"全球媒体汇总"活动的共同领导，该活动的重点是经济信息的战略内涵。他撰写了业务战略方面的文章，与他人合著了《战略与信息新经济》并获得了麦肯锡奖，还有即将推出的《粉身碎骨：信息新经济将如何改变战略》（哈佛商学院出版社，1999年）。

劳伦斯·E·舒尔曼（Lawrence E. Shulman）是芝加哥波士顿咨询集团的高级副总裁。他于1979年完成哈佛商学院MBA课程后加盟BCG，是贝克基金学者。

内容提要

在20世纪80年代，许多公司发现争取时间是一种新的竞争优势。到了90年代，它们发现，在竞争理论的转变产生了更为深远影响的过程中，争取时间只是其中的一个因素而已。波士顿咨询集团的斯托克、埃文斯和舒尔曼以沃尔玛公司（Wal-mart）和其他成绩骄人的公司为例，为各位经理们提供了有关"基于能力竞争"的新世界的指导。

在当今动态的商业环境中，战略也必须是动态的，竞争是"行动之战"，要成功就需要预测市场趋势并对不断变化的消费者需求迅速作出回应。在这样一种环境中，战略的实质已不再是一个公司产品和市场的结构，而在于它能否以动应变。一个公司要成功，就必须将其核心业务流程转变成一种他人难以模仿的战略能力，使其在顾客心中独树一

帜，其他公司无法与之相比。

能力就是一套在战略上可充分理解的业务流程——例如，沃尔玛公司专业化的存货补充体制、本田公司的经销商管理技巧，第一银行（Banc One）“比国家银行更本地化且比地方银行更国家化”的能力等等。这是一种集体的、跨功能性的能力——是多数人工作的一小部分而非少数人工作的主要部分。能力之争最终需要对支持系统进行战略投资，使其跨越传统的战略经营单位（Strategic Business Unit，SBU）和功能，这远非传统意义上的成本效益法则所能够衡量的。

一名首席执行官在构筑和管理一个公司的各种能力方面是否成功将成为90年代衡量其管理技巧的主要标准。其结果是：兼具规模与灵活性的公司在竞争中胜出

在20世纪80年代，许多公司发现争取时间是一种新的竞争优势。到了90年代，它们发现，在竞争理论的转变产生了更为深远影响的过程中，争取时间只是其中的一个因素。

在争取时间方面具有竞争力的公司——向市场投放新产品速度快，生产及时，或是对顾客的投诉能够立即作出回应——在其他方面往往同样出色：比如产品质量始终如一，能够敏锐地洞察顾客需求的变化，有能力开发新兴市场及开辟新的业务，能够不断推陈出新并将其融入创新过程。但所有这些品质归根结底是一种更为根本的特性的反映：一种企业战略的新概念，我们称之为"基于能力的竞争"。

为了对这个能力之争的新世界有大体了解，让我们探讨一下以凯马特公司和沃尔玛公司为代表的公司，如何靠自己创造的财富在世界的地位产生惊人的变化

1979年，凯马特百货公司是折扣零售行业之王，实际上这是一个由它创造的行业。公司拥有1 891家商店，每家商店平均年收入725万美元，享有巨大的规模优势。这使其在购销和配送方面能够得到规模经济的好处。翻开任何一本管理教科书都会发现，在一个成熟、低增长率的行业里，规模经济是竞争成功的关键所在。相反，沃尔玛公司当时还只是南部零售行业中一个名不见经传的小字辈，只有229家商店，平均年收入也只有凯马特百货公司的一半——对凯马特根本构不成威胁。

然而，仅仅10年后，沃尔玛公司不但改变了自己，

还改变了折扣零售行业。近25%的年增长率，每平方英尺最高的销售额、最快的库存周转速度以及最高的运营利润，使沃尔玛公司在折扣零售行业独占鳌头。其1989年税前销售回报率为8%，是凯马特百货公司的近2倍（见图7—1）。

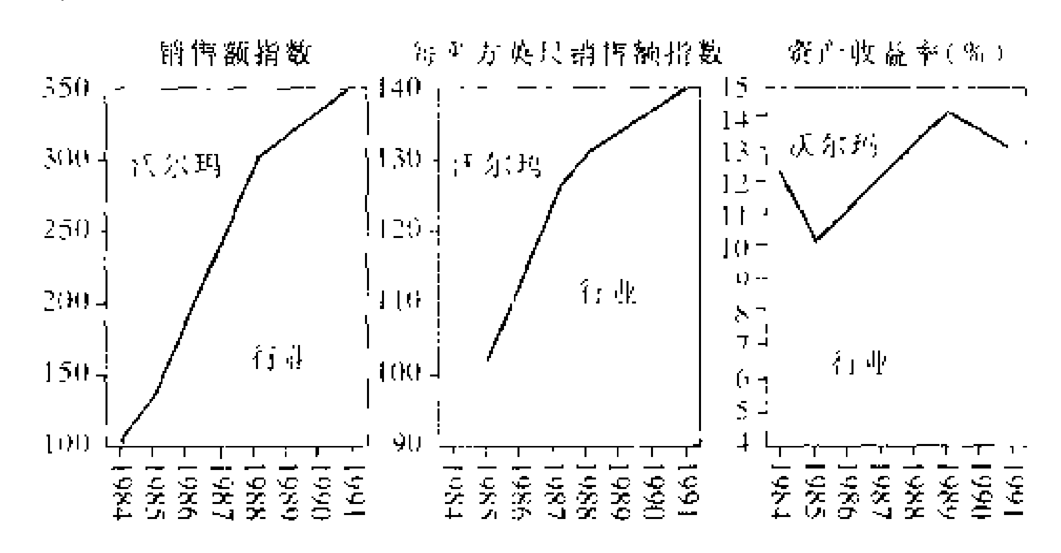


图7—1　能力的竞争帮助沃尔玛公司在其行业中胜出

资料来源：The Boston Consulting Group.

如今，沃尔玛公司是世界上最大的也是利润最高的零售商——具体表现为32%的权益资本利润，市场价值超过账面价值的10倍。此外，由于沃尔玛公司的发展仅集中在美国的一半地区，这就为其进一步扩张留下了广阔的空间。即使沃尔玛公司继续争夺市场份额的速度仅为过去的一半，到1995年，在折扣零售行业，除了凯马特百货公司和塔吉特公司（Target）之外，它将挤垮所有其他的竞争对手。

沃尔玛公司的成功秘诀

是什么使沃尔玛公司获得如此非凡的成功？多数解释均集中在几个人所共知的因素之上：创始人山姆·沃顿（Sam Walton）是个天才，他激励其员工并塑造了注重优质服务的公司文化；商店大门口有向顾客问好的迎宾员，允许雇员拥有公司的部分股份所产生的激励作用，"天天低价"的战略在让利于顾客的同时还节省了商品推销和广告宣传费用。经济学家们还指出，沃尔玛公司的大型商店形成了规模经济，提供了更多的商品选择。

但诸如此类的解释又带来了新的问题。为什么沃尔玛公司能够证明开更大的商店是正确的？为什么只有沃尔玛公司的成本结构能够低到可以承受天天低价和拥有迎宾员？是什么使公司能够持续发展并远远超越了山姆·沃顿人格凝聚力的直接影响？沃尔玛公司成功的真正秘诀绝非那么肤浅，它采用了一套战略性的业务决策，将公司塑造成为一个基于能力的竞争者

公司的出发点是以不断满足顾客需要为中心。沃尔玛公司的目标说起来容易，做起来却很难，即为顾客提供高质量的商品，只要顾客需要便能随时随地买到这些商品，并开发一种使价格具有竞争力的成本结构，树立并保持一个完全值得信赖的形象和声誉。达成这些目标的关键之处在于将公司的存货补充方式作为公司竞争战略的核心。

这一战略观念在一种几乎不被觉察的后勤技巧中得到了最充分的体现，这一技巧被称为“连续装卸”。在这一机制中，货物源源不断地送到沃尔玛公司的各个配送中心，在那里进行分拣、重新包装，随后被派送到商店，在仓库停留的时间通常很短。由于无需在仓库中浪费宝贵的时间，货物得以在48小时或更短的时间内从一个装卸码头运抵另一个装卸码头。

连续装卸使沃尔玛公司能够形成整卡车购货的规模经济；同时又避免了通常所需的库存和处理的成本消耗。沃尔玛公司85%的货物是由其配送系统输送的；相反，在凯马特百货公司，这一比例只有50%。这使使得沃尔玛公司的销售成本比行业平均标准低了两三个百分点。这一成本差异使天天低价成为可能。

然而好处还不仅于此：相应地，由于低价格节约了频繁促销的成本，这便意味着沃尔玛公司能够节省更多的钱。稳定的价格同时增强了销售的可预见性，从而减少了脱销和积压的可能性。最终，天天低价还吸引了大量的顾客，从而使每平方英尺的零售额更高。这些基本的经济体制优势使迎宾员和利润共享的支出不再成为负担。

既然好处是明摆着的，为什么零售商不都采用连续装卸的方式呢？原因只有一个：这一方式管理起来很困难。为了使连续装卸顺利进行，沃尔玛公司不得不对诸多环环相扣的支持系统进行战略投资。这种投资远非常规的投资报酬率准则所能够衡量。

例如，连续装卸需要沃尔玛公司的配送中心、供应

商及各分店的每一个销售点之间保持联络以确保订单能够在数个小时之内被汇总、综合并得以执行。因此，沃尔玛公司用一套专用卫星通信系统直接向其4 000家供应商传送销售点数据。

快速反应运输系统是沃尔玛公司后勤基础设施的另一个关键组成部分。沃尔玛公司自己拥有近2 000辆货车专为其19家配送中心服务，这一专用货运大军使沃尔玛公司能够在不到48小时的时间内将货物从货栈送达商店，并且以平均每周两次的频率补充其货架上的商品，而零售业的平均补货频率仅为每两周一次。

在沃尔玛公司，高级管理人员的工作是帮助各分店经理们了解市场，同时加强他们相互间的了解

为了从连续装卸中获利，沃尔玛公司还不得不从根本上改变对公司的管理控制方式。一般来说，在零售行业，有关商品推销、定价及促销等方面的决策均由公司管理层集中制定。然而，连续装卸方式却使这种传统的上行下效的思维逻辑发生了翻天覆地的变化。在沃尔玛公司，不是零售商将货品推向市场，而是顾客随时随地的需要在拉动商品的供应。这一做法要求商店、配送中心和供应商之间要加强频繁的、非正式的合作——而无需过多的中央控制。

因此，在沃尔玛公司，高级管理人员的工作并不是告诉各分店经理们该去做什么，而是要创造出一种环境，以使各分店的经理们能够在了解市场的同时也加深他们相互之间的了解。例如，一方面，公司的信息系统

为分店经理们提供了有关顾客购物情况的详细信息；另一方面，公司的多架飞机定期将分店经理们送到位于阿肯色州本顿维尔的总部，让他们在那里开会以了解市场走向并制定商品销售计划。

随着公司的发展壮大，分店数量成倍增长，以至于沃尔玛公司自己专有的运输飞机已经不够维持分店经理之间保持必要的联系了。于是，沃尔玛公司安装了一套电视会议系统，将所有的分店与总部、分店与分店联接在一起。分店经理们经常召开电视会议交换各地区信息，如什么产品卖得好，什么卖得不好；哪种促销手段可行，哪种行不通等等。

沃尔玛公司的最后一个长项是它的人力资源系统。公司认识到第一线员工在满足顾客需求方面起着非常重要的作用。因此，沃尔玛公司试图通过各种计划增强公司的能力，如员工持股计划和利润共享计划可使员工对顾客的要求更积极地作出回应。就连沃尔玛公司的分店组织方式也服务于这一目的。凯马特百货公司每一个分店中有5个独立的商品销售部门，而沃尔玛公司却有36个。这样，公司的培训便能够更有针对性、更有效，员工对待顾客的态度便能够更亲切、更和气。

但凯马特百货公司却不这样看待自己的生意。在沃尔玛公司不断优化其业务流程和组织方式时，凯马特百货公司仍然遵循着最初使其成功的经典教科书准则。凯马特百货公司管理业务的方式是：专注于少数几个以产品为中心的战略业务单元（SBU），每一个战略业务单元就是一个利润中心，完全接受集中化直线管理。每一

个战略业务单元制定自己的战略计划——选择营销方式、定价、确定促销商品。高级管理人员将大部分时间和精力用于针对各产品线作决策，而不是对公司的支持设施进行投资

一旦认为其他公司能够将某项业务做得更好，凯马特百货公司的经理们便会立即进行转包并在价值链的各个阶段评估自己的竞争优势。当沃尔玛公司正在建立地面货运大军的时候，凯马特百货公司却逐渐放弃了自己的运输队，因为转包运输业务更为便宜；当沃尔玛公司与供应商们建立起更为紧密的关系时，凯马特百货公司却不断地更换供应商以寻求更优的价格；沃尔玛公司控制着商店内的所有部门，而凯马特百货公司则相反，它把许多部门租给了其他公司，因为它认为收租比卖东西更赚钱。

这并不是凯马特百货公司的经理们不关心他们的业务流程，毕竟他们也有出色的计划。这也不是说沃尔玛公司的经理们就忽视了战略的结构层次：他们的顾客定位与凯马特百货公司相同，不得不作出诸如在哪里开新店之类的传统战略决定。但两者的不同之处在于沃尔玛公司强调行为（即组织方式和业务流程，这是其能力赖以生长的土壤）才是其战略的首要目的，并因此将管理的重心放在了用于支持其能力的基础设施之上。这一微妙区别最终使二者的表现产生了巨大的差异，一个杰出，另一个平庸（见图7—2）。

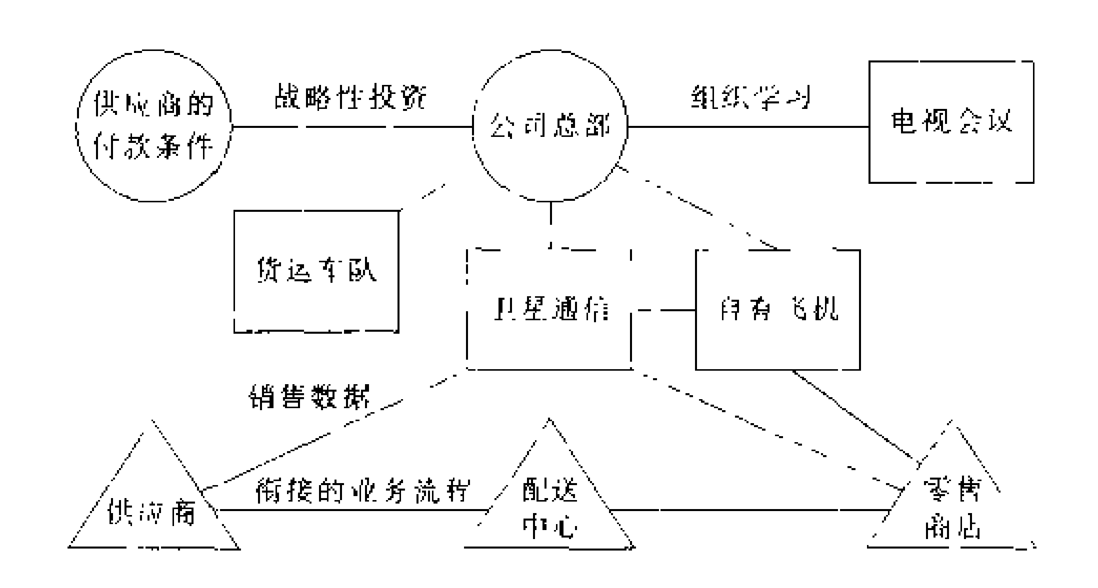


图 7—2　构筑能力：沃尔玛公司的库存补充体系

沃尔玛公司以战略性投资为起点构筑其能力：优厚的供应商付款条件，专用的货运大军，卫星通信，公司自有飞机和电视会议等。这些投资使供应商们能够对直接来自各分店、各配送中心的销售数据迅速作出反应，使配送中心能够在不到48小时的时间内交付新订货物，并使分店经理们能够相互交流。其结果是衔接的业务流程使沃尔玛公司拥有了强大的竞争优势。

基于能力竞争的四项原则

凯马特百货公司和沃尔玛公司两个案例是90年代的全新竞争模式。在一个又一个行业中，地位稳固的竞争者被更具活力的对手所超越或取代。

- 第二次世界大战后，本田公司还只是一个中等规模的制造商，生产安装在摩托车上的排气量为50毫升的引擎。如今，它已经威胁到通用汽车公司和福特汽车公司的全球霸主地位。
- 施乐公司发明了静电复印术，开创了办公复印机

市场。但仅在1976—1982年间，佳能推出了90余款新机型，将施乐在中档复印机市场的份额减少了一半。[1] 今天，不仅在中档复印机市场，而且在高档彩色复印机市场，佳能也已成了一个主要的竞争者。

- 对梅西等百货公司巨头来说，最大的挑战既不是来自其他的大型百货公司，也不是来自小型精品店，而是来自有限公司。这家公司总资产高达52.5亿美元，集设计、采购、送货和零售于一体，兼具许多小精品店的灵活特色，一举占领了数十个消费者细分市场。
- 就资产而言，花旗银行也许仍是美国最大的银行，但第一银行却一直享有美国银行业最高的资产回报率，并且市值已超过花旗银行。

这些例子所代表的并非只是个别公司的成功，而是表明竞争理论已经发生了根本性的改变，这一改变对企业的战略起着革命性的作用。

当经济形势相对稳定时，企业战略也可以是固定的。在一个以耐用消费品为主的世界里，顾客需求稳定、国家和地区市场确定、竞争者十分明确，那么竞争就是一场"地位之战"。各个公司占据的竞争空间就像是棋盘上的格子，它们在十分明确的细分产品或市场中占领并保卫自己的市场份额。形成竞争优势的关键在于一个公司参与哪个市场的竞争，而怎样竞争虽然同样重要也只能排在第二位，只是一个执行的方式而已。

无需提醒，大多数经理们都知道传统的竞争方式已

经过时，世界已经发生变化。由于市场不断分化细分、拓展，占有某一个细分市场不但变得越来越困难，还变得越来越没有价值。由于产品的生命周期不断缩短，保持现有的产品细分市场反而不如迅速推出新产品赚取高额利润重要。同时，全球化浪潮打破了国家和地区市场之间的壁垒，致使竞争者成倍增加，而国家市场份额的价值缩水。

在这样一个更为动态的商业环境中，战略也不得不相应地作出动态调整。竞争现已成为"行动之战"，要成功就需要预测市场趋势并对不断变化的消费者需求迅速地作出回应。成功的竞争者能够迅速打进并退出产品市场，甚至有时是整个业务领域——这一过程更类似于一场互动电子游戏而非传统的下象棋。在这样一种环境中，战略的精华已不再是一个公司产品和市场的结构，而在于它能否以动应变。其目的是确立并形成一种他人难以仿效的组织能力，使其在顾客眼里独树一帜，无其他公司可比。

竞争已经不再像是下象棋，而更像是一种互动电子游戏

像沃尔玛、本田、佳能、有限公司和第一银行等企业已经懂得这一道理。它们和其他公司的成功经验表明了基于能力竞争的四项基本原则：

1. 企业战略的基本因素不是产品和市场而是业务流程。

2. 要竞争成功，就必须将公司的主要业务流程转化为战略能力，能够不断为顾客提供超值服务。

3. 公司获取这些能力要靠对其基础设施投资，以将传统的战略业务单位及其功能联系起来，并发挥更大作用。

4. 由于这种能力是跨职能的，所以基于能力的战略其核心人物是首席执行官。

能力就是一套在战略上可充分理解的业务流程。每一个公司都有向顾客提供价值的业务流程，但把它作为公司战略首要目标的公司却寥寥无几。基于能力的竞争者会确定它们的主要业务流程、集中管理并大力投资，以期获得长期回报。

让我们再来看一看沃尔玛公司连续装卸的例子。连续装卸并不是管理仓库最便宜、最容易的方法。但纵观全局，沃尔玛公司的库存补充能力是其全部业务流程中最关键的部分，它以整车批量购货保证其零售货架的充实，同时还能最大程度地减少库存。

是什么将一系列如连续装卸之类的单个业务流程转化成为一种战略能力呢？关键就在于将它们与顾客的真正需求联系起来。一种能力是否具有战略意义要看它是否始终以顾客为本。

当然，现如今几乎每一家公司都称其是“以顾客为本”。但基于能力的竞争者对顾客的重视程度与其他公司有着本质的区别。这些公司将其组织设想为一个巨大的反馈回路，以确定顾客需求为起点，以满足顾客需求为终点。

经理们已经充分理解了争取时间的重要性。例如，他们已经越来越重视新产品开发的速度。但作为一个研

究单元来说，只考虑新产品开发太过于局限。它只是构筑机构能力的一部分。机构的能力需要以满足顾客为重心，因此最好能够从新产品变现的角度出发。“产品变现”是一种综合能力，不仅要开发新产品，还要将其推向市场并提供服务。业务流程越长越复杂，就越难将它转化成一种能力——但这种能力一旦形成，其价值也就越高，其他的竞争者也就越难以仿效。

以这种方法将各种业务流程编织成组织能力还需要有一种新的纵向一体化逻辑。当成本压力使得许多公司把越来越多的业务外包出去的时候，基于能力的竞争者正进行纵向一体化，以确保由它们而不是一个供应商或一个配送机构来控制其主要业务流程。例如，沃尔玛公司决定自己掌握货运车队，相反，凯马特百货公司却决定将运输业务外包。

即便一个公司并未真正拥有环环相扣的能力中的每个环节，在这种情况下，基于能力的竞争者会努力将这些环节纳入自己的业务系统。沃尔玛公司与其供应商的关系便是一例。为了使沃尔玛公司的库存补充能力起作用，供货商们不得不改变它们自己的业务流程以便更积极地回应沃尔玛公司的系统。作为回报，他们从沃尔玛公司比从其他折扣零售商处得到的付款条件优惠得多。在沃尔玛公司，平均的“付款期限”，即从收货到付款之间的天数是 29 天，而在凯马特百货公司是 45 天

公司能力的另一个特征是它是集体性、多功能的——是多数人工作的一小部分，而非少数人工作的主要部分。这就是为什么绝大多数公司不能充分利用这种基

于能力的竞争环境。古语说“大象无形”，能力即如此。没有任何一个管理人员能够完全控制它。而且，对能力的驾驭需要进行大量的战略投资，这种跨越战略经营单位和功能的投资远非传统意义上的成本效益法则所能解释得清。传统的内部会计和控制系统常常会忽略此类投资的战略本质。有鉴于此，不能将战略能力的形成作为一种经营性事务对待而交由经营经理和企业职员处理，更不能交给更低层的战略经营单位主管处理。它应当成为首席执行官的首要任务

一名首席执行官在公司形成自己的能力方面是否成功将成为 90 年代衡量其管理技巧的主要标准

只有首席执行官才能够将整个公司的注意力集中于一点——培养公司服务顾客的能力。只有首席执行官才能确定战略能力所依赖的基础设施并授权对其进行投资 只有首席执行官才能够确保个别的经理不会因为此类投资给他们的经营单位造成损益而受到短期的处罚。

实际上，一名首席执行官能否成功建立和管理一个公司的能力将成为 90 年代衡量其管理技巧的主要标准。其结果是：兼具规模与灵活性的公司将靠以下五个方面从竞争中取胜。

速度 对顾客或市场需求迅速反应的能力，以及将新观念和新技术迅速融入其产品的能力。

一贯性 生产一种永远能够满足顾客期望的产品的能力。

敏锐性 认清竞争环境的能力，并因此能够预期顾客不断变化的需求和需要并作出回应。

灵活性 同时适应多个不同业务环境的能力。

创造力 不断创新的能力以及综合现有要素来创造新经济增长点的能力。

成为基于能力的竞争者

只有极少数公司能够幸运地从一开始便成为一个基于能力的竞争者，对于大多数公司来说，如何能够成为一个基于能力的竞争者便成了一个难题。

要成为一个基于能力的竞争者，首先，高级经理的观念要发生根本性的转变，这样他们才能够从战略能力的角度看待自己的业务；其次，他们才能够确定各种必需的业务流程，将其结合起来为顾客的需求服务；最后，他们可以重新塑造自己的机构（包括管理的角色与职责），以鼓励推行必需的新举措，从而使基于能力的竞争真正发挥作用。

Medequip医疗设备公司的经验可以为我们阐明这一转变过程。Medequip医疗设备公司是一个已经站稳脚跟的竞争者，但它近来发现自己的一部分市场份额被一名新的竞争者抢走了，因此它不得不反击以保住自己的市场份额。针对Medequip公司最畅销的产品，对手推出了一款价格稍低、性能也稍差的机型。为了反击，

Medequip公司开发出了一种类似的产品，但是否投放市场，高级经理有些犹豫。

按照传统的竞争逻辑，他们的犹豫非常有道理。在经理们看来，公司面临着一种典型的皆输状况。新产品价格低、利润也低，如果公司大力促销以重获市场份额，整体利润将受到影响。

随着Medequip公司的经理们进一步认真调查形势，他们不再从静态的产品市场角度看待这一问题，而是更多地从公司的业务流程角度来分析。

过去，公司部门各尽其责，生产与销售分离，销售与外勤服务脱钩，而且公司按照传统方式管理外勤服务——将其作为一个典型的利润中心，其资源的分配是为了降低成本并使利润最大化。例如，Medequip公司过去只向购买了足够多设备的顾客派遣全职服务人员，这样才能将额外成本合理化。

然而，进一步地分析公司与这些长期顾客的合作经验便会有一个全新的发现：那些Medequip公司派遣了一个或多个全职现场服务代表的客户与公司续签高利润业务合同的比例是其他客户的3倍——且这些客户需要新的设备，他们选择Medequip公司的概率比其他客户高两倍，并且他们很可能会购买全套的Medequip公司的产品。

道理很简单，Medequip公司的现场服务代表已经成为了其顾客运作方面的专家，他们知道什么样的设备组合最适合其顾客，而顾客还需要什么样的附属设备。于是他们与Medequip公司的销售人员非正式地联合起

来，成为销售过程中的一部分。由于服务代表全天待在现场，所以他们能够对设备出现的问题迅速作出反应。当然，当竞争对手的设备出现故障时，Medequip 公司的代表们也能立刻指出这种产品的缺陷所在。

由于对业务的动态性质有了全新的认识，高级经理们开始重新思考公司该如何进行竞争，他们特别将原先作为独立职能部门的外勤服务划归到销售与服务综合职能部门中。他们通过三个重要决定将这一新举措明确化。

首先，Medequip 公司决定其服务人员的作用将不再是保持低成本，而是瞄准特定客户，使公司产品从他们身上产生最大的生命周期利润率，具体实施就是承诺为选定的顾客提供至少一名现场服务代表——不论每个客户现在的业务量有多少。

保证提供现场服务的决定是要付出代价的，因此选择目标顾客非常关键，他们必须能带来可观的业务。公司将其客户分为三组：自己主控的客户，另一个竞争对手主控的客户及多个竞争对手共有的客户。Medequip 公司通过保持现有的高水平服务，并提供诱人的续签业务合同来保有自己主控的客户。同时放弃那些由其他竞争对手主控的顾客——除非竞争对手出现了严重的问题。其余的全部资源将集中投入到那些未被某个竞争对手控制的客户。

其次，Medequip 公司将其销售、服务和订单登记机构合并为跨功能小组，专门专注于目标客户的各种需要。公司对服务代表进行销售技巧训练，这样他们便能

够完全担负起创造销售新增长的责任，这样，销售人员便可解放出来全身心地投入到了解客户业务的长期需求这一更具战略意义的任务中去。最后，为了突出 Medequip 公司全方位服务的新承诺，公司甚至教自己的服务代表怎样去维修竞争对手的设备。

这种新的组织结构一旦到位，Medequip 公司便将其低价位产品投入市场，结果公司不仅遏制住了其市场份额下滑的趋势，反而增加了近 50% 的市场份额。虽然低价位的新产品降低了销售利润，但由于全套设备中仍然包括许多高价位的产品，所以其绝对利润比以前要高许多

从这个案例中可以总结出四个供所有公司向基于能力的竞争者转变

1. 改变战略体系以实现更远大的目标。在 Medequip 公司，经理们扭转了原本看来“无法取胜”的局面（要么丢失市场份额，要么损失实际利润）使之成为一个获取主要竞争胜利的机遇。他们的做法是放弃公司传统的职能、成本和利润中心方针，重新确定并管理那些将了解与满足顾客需求连结在一起的各种能力。这种基于能力的新战略的主要表现形式是决定向目标客户提供现场服务代表以及组成多功能的销售和服务小组。

2. 以选定的能力为中心组织公司资源并确保员工具备实现这一目标所必需的技术和资源。确定了远大的竞争目标之后，Medequip 公司的经理们便开始根据这一目标重组公司。他们没有保留公司现有的职能结构，也没有尝试通过某种体系鼓励原有职能部门进行合作，

相反却创造了一个全新的机构（顾客销售和服务部）并把它划分成“多个单元”，其整体职能是为特定的顾客服务。公司还进行了必要的培训，以使员工能够理解他们的新角色将如何帮助公司实现新的业务目标。最后，Medequip 公司还建立了多个系统以帮助员工扮演好他们的角色。例如，信息系统利用 CD-ROM 帮助外勤服务人员迅速获取 Medequip 公司及其竞争对手生产线的有关情况。

3. 让大家取得的成绩一目了然，加强量化，论功行赏 Medequip 公司还确保公司的考核和奖励系统也能够反映出公司新的竞争战略。与大多数公司一样，Medequip 公司过去从来不知道每个顾客带来的收益率是多少。按照传统做法，外勤服务人员的业绩根据总的服务收益率进行量化。然而，由于采用了新的运营方式，公司不得不开发出一种全新的量化方式——例如，公司的“每客户投入与每产品利润之比”，即按照公司为服务一个特定客户而投入的金额和顾客当前及预期的产品收益率进行量化。小组成员的奖励依据这些新的量化标准进行计算

4. 不要将转变中的领导责任交给他人 要成为一个基于能力的竞争者，公司的变化将是巨大的。因此，这一进程无法由别人担当。由于这是一种跨功能的能力，所以转化的过程不能交由中层经理们完成。在 Medequip 公司，由负责销售、服务和订单登记的领导带领下属小组作出实际的建议，但监督转变过程、评估各种建议、作出最后决定的工作还是由首席执行官来完

成。他的领导作用可确保高级管理人员对公司各种转变过程能够负起责任。

这种自上而下的转变过程造成了一种有悖常理的结果，即由那些直接参与关键业务流程的人（如Medequip公司的销售和服务人员）作出业务决定。这使公司具有一种高水平的运作灵活性，以及一种对外部变化几乎如反射镜一般的迅速反应能力。

新增长逻辑：能力掠夺者

一旦经理们以公司的潜在能力为基础重组公司，他们便可以利用这些能力为公司确定新的经济增长点。基于能力竞争的中心内容是一个新增长逻辑。

在20世纪60年代，大多数经理们认为一旦公司基本业务的增长速度放慢，公司便应该向多元化经营的方向发展。那是一个多元化集团公司崛起的年代。然而在七八十年代，人们逐渐明白通过多元化发展促进增长的目标难以实现。因此，有关管理方式的思考再一次出现摇摆，各公司被告知"继续做自己的事情"；也就是说，要专注于自己的核心业务，确定利润所在，并抛开其他一切业务。公司的思路变得越来越狭隘。

能力之争为公司提供了一种新的运营方式，使其能够兼得专业性和多样性两方面的利益。换句话说，一个以其战略能力为中心的公司能够在呈现很强的多样性的

地区、产品和业务方面具有竞争力，而且远比一般的集团公司做得更好。此类公司就像是一个“能力掠夺者”——可以神出鬼没，从局外人摇身一变成为一个主要的竞争者，甚至成为行业带头人。

基于能力的公司谋求增长的主要途径是转化其主要业务流程——先打进新的地区再着手开展新的业务。沃尔玛公司的首席执行官戴维·格拉斯（David Glass）曾经提到过这种增长手段，他将沃尔玛公司的特征总结为“始终坚持从内部挖潜；我们稳扎稳打，从不跳跃式前进，再回过头来补漏”

建立在能力之上的战略优势较之传统的竞争优势更容易在地域之间转化。例如，本田公司打入欧洲和美国市场后遇到的问题相对较少。由于它在美国生产的汽车质量非常好，公司又将其中一些车返销日本。

从许多方面来说，沃尔玛公司在从南方小镇向北方大都市转移的过程中所跨跃的文化鸿沟与本田公司从日本走向海外时跨跃的文化鸿沟不相上下。然而，沃尔玛公司用极短的时间就完成了这一战略转移。虽然商店大了许多，商品系列也不相同，但所需能力却完全一样。一旦所需人手训练完毕，沃尔玛公司只需将其工作系统轻松照搬过来便可开一家新店。公司预计，它能够训练好足够的新员工以满足其年增长25%的需要。

基于能力的增长带来的最大好处不在于扩张地盘，而在于能够迅速进入全新的业务领域。基于能力的公司至少有两种方法，第一种方法就是“克隆”其主要业务流程。这方面，本田公司又是一个典型的例子。

大多数人将本田公司的成功归功于其产品创新性的设计或公司生产这些产品的方式。这些因素固然重要，但更重要的是，公司增长的原动力是一些不易被人察觉的能力。

从摩托车到割草机再到汽车，本田公司成功的关键在于公司管理其经销商的方式

例如，本田公司最初在摩托车行业取得成功很大程度上是因为公司在“经销商管理”方面能力突出。这种管理方式与传统意义上摩托车生产商与经销商之间的关系完全不同。一般来说，地方经销商都是摩托车爱好者，他们更关心能否找到一条支持其爱好的途径，而不是开辟一项强大的业务。他们对于营销、部件库存管理或其他业务体系并不特别感兴趣。

相反，本田公司通过对其经销商进行管理确保他们能够成为成功的商人。公司提供商品推广、销售、店堂规划和服务管理等方面的运作程序和政策。本田公司对这些新管理系统中的所有经销商及其全部职员进行培训，并利用一套经销商管理计算机信息系统为他们提供支持。因此，其他竞争对手的兼职经销商根本无法与本田公司准备充分、资金雄厚的经销商相比。

本田公司后来涉足割草机、舷外马达和汽车等新的业务领域也都是靠它能够在每一个新领域重建相同的经销商管理体系。豪华汽车市场中的地方经销商一般比摩托车生意的经销商更注重服务。即便如此，本田公司管理经销商的技巧还是从转变服务标准的过程中得到了充

分的体现。在美国的汽车市场，本田公司的经销商获得的顾客满意率历来为各汽车公司之首。一个原因便是本田公司把更多的自主权下放给它的经销商，让他们决定汽车需要保修的部分（参见后文“能力与核心竞争力有何区别：本田公司案例分析”）。

但对基于能力的公司来说，增长的最根本形式或许并不是简单的克隆业务流程，更重要的是要创造出非常灵活且充满活力的业务流程以使同一套业务流程能够为许多不同的业务服务，沃尔玛公司的例子便说明了这一点。该公司使用的存货补充系统为其折扣商店带来了巨大的成功，于是它又使用了同一系统使自己进入了与过去截然不同的新的零售行业。

以仓储俱乐部为例，这是一种高折扣批量出售商品的商店，不提供任何不必要的服务。1983 年，沃尔玛公司创办了山姆俱乐部，以便同该行业创办者普赖斯俱乐部（Price Club）及凯马特百货公司所拥有的 Pace 会员仓储店竞争。在不到 4 年的时间里，山姆俱乐部的销售额已经超过普赖斯和 Pace，成为全国最大的批发商品俱乐部。山姆俱乐部 1990 年的销售额为 53 亿美元，而普赖斯和 Pace 仅为 49 亿美元和 16 亿美元。此外，沃尔玛公司还在其他零售行业上演了相同的快速渗透战略，其中包括药房、欧式高级百货商店、大型超级市场（一种大型的、不提供额外服务的食品杂货商店）等（见图 7—3）。

在沃尔玛公司快速打入新业务领域不断谋求增长的同时，凯马特百货公司也在试图通过收购来壮大自己，

但收效不大。在过去的10年里，凯马特百货公司既收购又售出了许多与本行业无关的公司，如饭店和保险公司——这暗示着公司在增值方面遇到了困难。

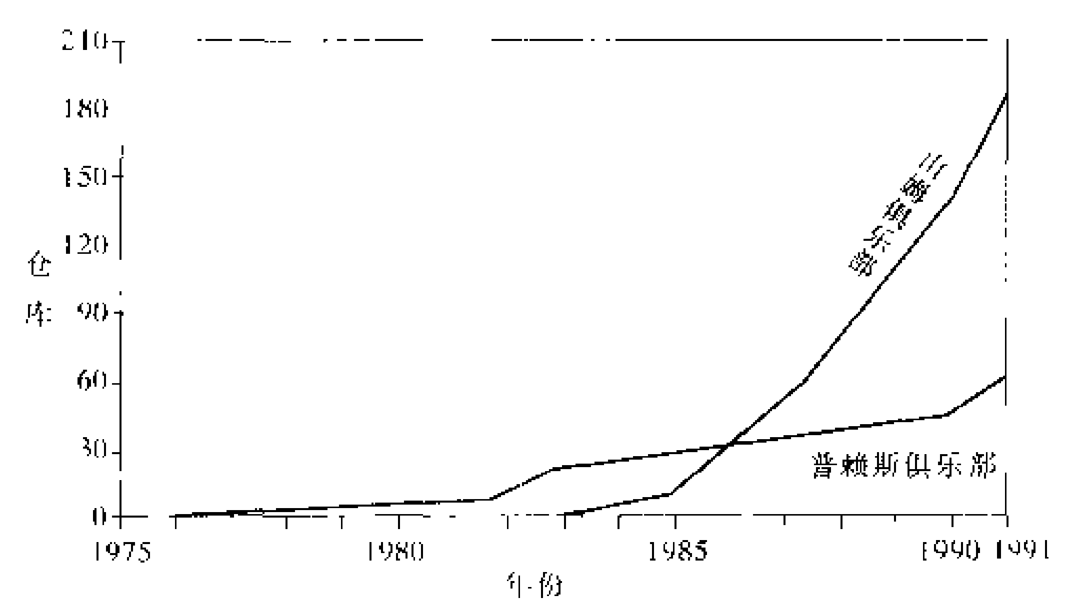


图7—3 能力掠夺者速描

通过发挥其在核心业务中形成的能力，沃尔玛公司得以快速渗透到批发商品俱乐部市场。仅用了4年时间，沃尔玛公司下属的山姆俱乐部便以压倒性的优势超越了原先的行业带头人普赖斯俱乐部。

资料来源：The Boston Consulting Group.

这并不是说通过收购谋求增长是注定要失败的。事实上，注重自身能力的公司往往更能进行有目标性的理智收购，并将它们成功地与自己融为一体。例如，沃尔玛公司最近已经开始通过收购公司扩充其"内部挖潜"的增长理念，如公司收购了其他一些小型的仓储俱乐部及一家零售和杂物店配送商，这是因为这些公司的运作能够与沃尔玛公司融为一体。

推测一下沃尔玛公司下次出击的目标是一件非常有趣的事。对各种各样的零售行业而言，此公司的存货补

充能力已证明是一个强有力的竞争优势。在过去的10年中，沃尔玛公司从一个无名小卒一跃超过了凯马特百货公司。由于沃尔玛公司已经控制了总额为13亿美元的玩具市场中10%的份额。在下一个10年间，像如意玩具和回路城（Circuit City）之类的公司或许会发现它们已成为这个能力掠夺者的下一个目标。

未来的能力之争

目前，较之囿于旧方式看待竞争环境的对手来说，基于能力竞争的公司更具优势，但情况不会永远这样。由于越来越多的公司开始转向基于能力的竞争，简单的能力之争已经显得不再那么重要。更为重要的是一个公司要形成何种特殊能力，就必要的长期投资而言，经理们的战略决策将最终决定一个公司的命运。

如果说沃尔玛公司和凯马特百货公司的案例是能力之争的最好说明，那么两家正在迅速崛起的地区银行则预示了未来的能力之争。Wachovia信托银行有限公司有两个总部，一个在北卡罗来纳州的温斯顿－塞勒姆市，另一个在佐治亚州的亚特兰大市。它在这两个州的核心市场领域，获得了较高的收益和不断扩大的市场份额。位于俄亥俄州哥伦布市的第一银行，一直享有美国银行业最高的资产收益率。两个银行均依靠能力竞争，但各自的做法却截然不同。

Wachovia 信托银行参与竞争靠的是它了解并服务于单个顾客的需求的能力。它就是凭着这种专长取得了可能是本国银行业最高的连续销售率——即每个顾客平均拥有的产品数量。这种能力的关键在于公司的大约600 名“个人银行家”。正是这些一线员工为 Wachovia 信托银行的大众市场顾客提供了某种程度的私人化服务，而这种服务传统上只有个人银行业务的客户才能享有。公司的专业化支持系统使每一个个人银行家能够为大约1 200名顾客服务。这些系统包括：一份综合顾客信息档案，简化的工作流程（它使银行能够在当天业务结束前答复几乎所有顾客的要求）和一个训练个人银行家的 5 年计划。

Wachovia 信托银行注重迎合个体顾客的需求，与之相比，第一银行与众不同的能力是它能够了解整个社区的需求并作出回应。一个银行要想将社区银行办得卓有成效，就必须在当地社区深深地扎根。但一直以来，地方银行均未能拥有像花旗银行之类的大型国家银行所拥有的专业知识、一流的产品和极富竞争力的成本结构。第一银行的竞争力在于它能够在这些方面为顾客提供最好的服务。就像公司的一句口号所说的那样，第一银行“比国家银行更当地化，比地方银行更国家化”。

达到这种平衡依靠两个要素。一是地区自治。第一银行业务体系中的中央组织工作并不是由其一线员工担任，而是由第一银行网络中的 51 个分行行长担任。分行行长在他们管辖的区域有着独一无二的权力。他们能够选择产品，确定价格，制定市场销售战略，作出贷款

决定，制定内部管理政策。他们甚至能够否决第一银行的中央直销业务。虽然第一银行的下属系统实行高度的地方分权，但一个完备的、高度集中的、持续不断的机构培训过程也是其成功的根本保证之一。分行行长有权根据当地情况打造银行的产品和服务，但他们也希望能够了解第一银行系统中最好的经验和做法并将其付诸自己的经营之中。

二是第一银行针对每一个分行当前的内外表现收集了大量内容详尽的信息。例如，银行利用定期公布的"同事工作一览表"对下属银行的运营表现进行了全面的量化，并将表现最差者列在首位。它这样做是要鼓励下属银行之间携手合作以帮助表现最弱的银行，而不是要它们争第一。银行始终坚持不断重塑工作流程及简化业务程序。它将100个最成功的计划装订成册在分行之间传阅，并将其命名为"优秀项目"。

Wachovia信托银行和第一银行均依靠能力竞争。两个银行均专注于其主要的业务流程并将至关重要的决策权下放给直接负责人。它们均依靠一套超越了传统功能结构的支持系统对这些业务程序进行管理，高级经理们更注重的是管理这套系统而非控制决策权。它们的经营均是分散中有集中，专一中不乏灵活。

但它们也有不同之处。Wachovia信托银行以一种与私人银行家大体相当的私人化方式为个人顾客服务。第一银行以传统社区银行的灵活和谨慎服务于地方市场。因此，它们侧重于不同的业务流程：Wachovia信托银行在与顾客的无数次接触中传递顾客详细信息；第

各种能力之间常常是相互排斥的，正确的选择才是竞争战略的精华所在

一银行通过下属银行间传递最佳的经验和做法。它们在机构中授权的层次也不同：在Wachovia信托银行是个人银行家，在第一银行是分行行长。

最重要的是，它们的发展不同。由于Wachovia信托银行的能力大多根植于对个人银行家的训练之中，因此银行很少进行收购，即使收购也只能缓慢地将其融合。相反，第一银行的各种能力却非常容易传递给新收购的银行。公司所要做的就是安装它的企业管理信息系统和强化培训所购银行的高级官员。这一过程只需几个月便能完成。与之相比，Wachovia信托银行在训练一支新的一线银行家骨干队伍时所需花费的时间则要长得多。因此，第一银行已经收购的业务几乎可以单独开辟一项业务。

如果第一银行和Wachovia信托银行之间展开竞争，很难说谁会赢。它们各有所长。Wachovia信托银行的能力在于它能够以销售种类广泛的银行产品的方式服务个人用户，从长远的观点来看，这将使它能够从每个顾客身上赚取比第一银行更多的利润。但另一方面，Wachovia信托银行却不能像第一银行那样轻易地使其产品、价格和推销方式与当地市场相适应，而且，Wachovia信托银行的增长率受限于它训练新的个人银行家所需的大量时间。

而且，这些区别已经根深蒂固。两个银行对各自的

定位无法轻易改变。各种能力之间常常是相互排斥的，正确的选择才是竞争战略的核心所在。

能力与核心竞争力有何区别：本田公司案例分析

1990年，加里·哈梅尔和C.K.普拉哈拉德在《哈佛商业评论》上发表了一篇颇有影响力的文章——《企业的核心竞争力》。文中二人向传统的战略概念提出了挑战。其主旨与我们在此讨论的内容并无多大的差别。但哈梅尔和普拉哈拉德提出，企业战略的核心部分是“核心竞争力”。能力与核心竞争力有何不同？这两个概念又是如何呼应的呢？

哈梅尔和普拉哈拉德将核心竞争力定义为一个公司无数条生产线基础的单个技术和生产技能之和。例如，索尼公司在小型化方面的核心竞争力使它能够生产从索尼随身听到摄像机到笔记本电脑等一切电子产品。佳能公司在光学、成像和微处理器控制方面的核心竞争力使它能够进入复印机、激光打印机、照相机和扫描仪等看似不同的市场。

如上述例子所说，哈梅尔和普拉哈拉德用核心竞争力解释成功的竞争者为什么能够那么轻松地进入看似不相关的全新业务领域。但通过更进一步的观察，您将会发现竞争力并不是全部的原因。

让我们来看一看本田公司从摩托车转向包括割草机、舷外马达和汽车在内的业务领域的过程。哈梅尔和普拉哈拉德将本田公司的成功归结于它在发

动机和动力传动系统方面的潜在竞争力。本田公司发动机的竞争力固然重要，但光靠这一点并不足以解释在过去20年间，本田公司为什么能够以如此之快的速度成功地进入广泛的业务领域。毕竟，通用汽车公司（仅以一个公司为例）也是一个很有成就的发动机设计和生产厂商。因此，使本田公司从众多竞争者中脱颖而出的根本原因是它注重自己的能力。

本田公司的一个重要但非常不易被察觉的能力是它在“经销商管理”方面的专业知识——即它通过提供商品推广、销售、店堂规划和服务管理等方面的运作流程和政策，以培训和支持其经销商网络的能力。这一套业务流程起初是为公司的摩托车业务开发的，如今已被照搬到公司所开辟的每个新业务领域。

本田公司赖以成功的另一个核心能力是它在“产品变现”方面的特长 传统概念上的产品开发将计划、论证和执行分成三个循序渐进的工作：评估市场需求及评估现有产品是否仍能满足这些需求；对提议产品进行测试；然后制造样品。这一过程的最终结果是由一家新工厂或机构推出这一新产品。这种传统的做法耗时费力，而时间就是金钱。

本田公司则采取了不同的做法。第一，计划和论证是持续和平行进行的。第二，这些工作与执行截然分开。本田公司有极为严格的执行周期，规定重大产品修订每四年一次，小的修订每两年一次

例如，1990年推出的本田雅阁是自1986年以来这一车型的第一次重大重新设计，但它结合的动力传动技术两年前便已开发出来并被首次应用于1988年的雅阁型号上　最后，当一个新产品准备投产时，被送到现有的工厂和机构，这大大缩短了启动新产品所需的时间。由于时间缩短了，相应的成本和风险也减少了

请看以下对本田公司和通用汽车公司的比较。1984年，本田公司启动了它的Acura分部；一年后，通用汽车公司研制出了土星车　本田公司决定将Acura并入现有的机构和设施之中、例如在欧洲，Acura Legend利用了与本田Legend相同的销售大军，Acura分部现在已经生产出三种车型(Legend，Integra和Vigor)，年产汽车300 000辆、到1991年底，即在这一分部启动7年后，它共生产了800 000辆汽车　更为重要的是，它已经引进了8条不同的生产线。

与之相反，通用汽车公司为土星车新建了一个独立的机构和一个独立的厂房　土星车于1990年底投产，1991年将是全年生产该车型的第一年　如果幸运的话，通用汽车公司将在今后一两年的时间里生产240 000辆汽车，并研制出两个车型

正如本田公司的例子说明的一样，竞争力和能力代表着一种崭露头角的企业战略模式中不同但互为补充的两个方面。这两种概念均强调了与传统结构模式不同的战略的“行为”方面　但核心竞争力

强调价值链中特定点上技术和生产的专业技能；与之相比，能力的基础更为广泛，它包含了整个价值链。从这方面而言，能力是顾客看得见的，而核心竞争力却很少能让顾客看得到

现代的物理学家为了解释亚原子级和整个宇宙共有的物理行为，正在探寻一种“大统一理论”与之相似，核心竞争力和能力合二为一或许就能勾勒出一个90年代及未来企业战略的普遍模式。

【注释】

[1] See T. Michael Nevens, Gregory L. Summe, and Bro Uttal, “Commercializing Technology: What the Best Companies Do,” *Harvard Business Review*, May-June 1990, p.154.

8. 公司战略：探求控股的优势[1]

安德鲁·坎贝尔　迈克尔·古尔德　马库斯·亚历山大

作者简介

马库斯·亚历山大（Marcus Alexander）是设在伦敦的阿什布里奇战略管理中心的董事。他的研究与教学集中在公司战略及机构内外管理方面。他还在全球做有关这些问题的咨询，他撰写了大量有关跨国公司及外购与虚拟机构演变的论著。

内容提要

对于那些对扩展多元化经营已不抱幻想的公司来说，虽然核心竞争力的概念有强大的吸引力，但它并不能为制定公司战略提供任何切实可行的指导。为弥补这一缺陷，本文作者提出了一个控股体

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1995年3/4月号　重印号95202

系，并论述了如何来回答以下这两个问题：一家公司应该拥有哪些业务？应采取何种控股方法，才能让它的业务部门取得最出色的业绩？

控股公司不能只着眼于下属业务部门之间的相互联系，而要看它们的专长与业务需求之间的契合程度，以及拥有这些业务是能创造价值还是破坏价值，如矿业和石油业这类看似相关的业务，往往需要截然不同的技术

要确定控股公司与其下属业务部门之间的契合度，制定公司战略应着眼于下面四个领域：成功开展业务的关键因素；在业务领域控股的机会；控股公司的特点，以及财务结果，然后，为确定哪些业务需保留，哪些需放弃，应把它们归入五大类：显然非常契合；某些地方契合，某些地方不契合；虽然比较契合，但进一步创造价值的可能不大；有可能破坏价值，以及契合控股的机会，但不契合成功的关键因素。

改变业务组合以适应控股公司通常比改变控股公司以适应其业务要容易。这恰恰说明了整分与拆分现象为什么越来越多。

最出色的多元化公司不会满足于只创造价值，它们努力创造超出对手的价值，它们在探求控股的优势。

当前，大多数首席执行官在制定公司战略时，有两个至关重要的问题没有解决：一家公司，而不是其竞争对手，应该拥有哪些业务，为什么？何种组织结构、管理程序和公司理念有利于其业务部门取得更出色的业绩？

我们并不是说首席执行官们有意避开或忽视这些问题，他们只是缺乏解决这些问题的工具和方法。规划流程大多侧重于开发业务而不是公司战略。更重要的是，实践证明公司战略普遍利用的规划体系并不合适或实用。

20世纪70年代提出的增长/份额矩阵并被2/3的美国公司采用，它主张公司平衡其由明星业务、现金牛业务和问题业务组合。然而，采用这种业务组合管理技术的公司却业绩欠佳，其开展多元化业务的幻想也破灭了，所以，除少数几家公司外，几乎所有公司都不再采用这种方式。

在过去的5年－10年，越来越多的公司一直努力坚持编织它们的业务网，正如汤姆·彼得斯（Tom Peters）和鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）在其1982年出版的《寻求优秀》一书中指出的那样，它们放弃了为实现多元化而收购的业务，以便在核心竞争力概念的指导下，集中精力搞好核心业务。C.K.哈梅尔和加里·普拉哈拉德在《公司核心竞争力》[1] 一文中提出核心竞争力的概念时指出，公司应围绕共享的技术或经营实力建

[1] 《哈佛商业评论》，1990年5/6月号

立起业务组合，并开发加强其核心竞争力的结构与流程。

尽管这种观点有强大的吸引力，但核心竞争力的概念并未给开发公司战略提供切实可行的指导。许多公司想确定其核心竞争力，但由于缺乏可靠的分析工具，因此没有几家公司能把核心竞争力搞得像它们希望的那样清楚。另外，核心竞争力的模式无法解释像ABB、埃默森电器（Emerson Electric）、通用电器、汉森（Hanson）、Kohlberg Kravis Roberts等公司为什么会获得成功，而其业务技术或经营模式却并无多少相同。

我们提出的控股体系，填补了核心竞争力这一概念的不足，为有效的公司规划进程提供了所需的严谨的概念化模式及工具。

控股体系建立在竞争战略的经济学基础上，这是我们通过对世界上最成功的多元化公司进行调研后发现的。多元化公司把多种有潜在独立性的业务集合到控股公司手中。只有此类控股公司能通过影响力来创造价值，它们才能在经济上有存在的理由。例如，控股公司可改善业务部门的计划和预算，促进业务部门间加强联系，形成特别有效的中心职能，或在其收购、放弃或组建新的风险企业时作出明智的决策。

最出色的控股公司能使其业务部门创造高于竞争对手的价值

多元化公司通过对下属公司施加影响或控股来创造价值。最出色的控股公司要比开展同种业务的所有对手创造

更大的价值。这些公司具备我们所谓的控股的优势。

以前的战略体系关注的焦点是组合中的业务，通过考察各业务部门间如何发生联系找到一种逻辑关系。它假设的基本前提是相关业务的组合要比无关业务的组合业绩好。增长/份额矩阵的含义是，如果各业务部门的现金、利润和增长业绩在组合内形成平衡，那么这些业务部门是相关的。而核心竞争力概念指出，如果业务部门间能够共享技术或经营之道，那么它们是相关的。与此形成对照，控股体系关注的焦点是控股公司的竞争力，以及凭借控股公司与其业务部门的关系创造的价值。

控股公司是投资者与业务部门之间的中间人。它不但与其他控股公司竞争，还要同其他中间人竞争，如投资信托和共同基金。因此，能够让控股公司创造足够的价值与其他中间人竞争的公司战略才有意义，而只有当控股公司的专长和资源非常契合业务部门的需要和时机时才能实现这一点。如果能够契合，控股公司就有可能创造价值；反之，控股公司就有可能破坏价值。我们发现，有很大的影响力的控股公司，对下属公司的影响却很小，这种情况较罕见。

整分的做法，如 1992 年帝国化工公司（Imperial Chemical Industries，ICI）所面临的局面，说明了控股公司与下属业务部门契合的重要性。把一个几十年建立起来的老牌大公司拆散要有充分的理由。[1]

---

① 《为什么 ICI 决定整分》，载《哈佛商业评论》，1995 年 3/4 月号

放弃的做法，如石油公司退出矿业领域，也说明从契合方面考虑符合逻辑。英国石油公司（British Petroleum，BP），埃克森公司和壳牌公司为开展多元化经营，打入了矿业领域。它们认为自己掌握着这一领域所需的技术，因为矿业和石油一样，也需要堪探，提炼，同政府打交道，是复杂的大型技术性项目。

然而十多年过后，石油公司退出了矿业。1989年，BP公司把矿业部门出售给了RTZ公司，壳牌公司最近把矿业部门出售给了南非的Gencor公司。是什么原因呢？因为它们的矿业部门一直无法超过那些专业矿业公司。大西洋里奇菲尔德（Atlantic Richfield）、BP、埃克森、壳牌和标准石油等公司的矿业部门80年代中期的平均税前销售利润率为－17%，而独立的金属公司达到了10%的利润率，产生如此区别的原因之一是控股的石油公司的经理对其金属部门作出的决定指手画脚。BP公司矿业部的一位经理解释说："问题在于BP公司的执行董事们并不真正了解矿业，或者自认为了解。他们总是表现出怀疑，因此总是否定我们业务部门的提议，或者反过来，支持错误的理由。"换句话说，控股公司对矿业部门的干预不当，原因是对业务缺乏足够的了解，即控股公司与业务部门之间契合得不够。

石油公司进入矿业领域开展多元化经营遭到失败说明，尽管两种业务有相同的地方，但经营好矿业与石油业的因素不尽相同。比如，探测并不是关键，找到新的矿床并不一定就能盈利，最重要的是找到低成本矿床，因为只有这样的矿藏才能在经济低迷时期创造利润。对

矿业来说，同已拥有低成本矿山的公司组建合资企业要比寻找新的矿床更有利可图。因此，石油公司的经理给矿业部门施压以增加在探测上的投入，结果只能适得其反。然而，BP公司矿业部门的新东家RTZ公司不存在这样的问题。RTZ公司的规划主管罗伯特·亚当斯解释说："我们拥有矿产规划与经营方面的专业知识，在呈周期性变化的矿业，要不断针对投资与探测作决策、进行权衡，我们对此有一种天生的驾驭能力。"

石油公司的例子说明，控股公司和下属业务部门间的契合是一柄双刃剑。契合得好，能创造额外的价值；契合得不好则破坏价值。一个失败的控股公司会造成业务部门经理决策失误。有一家公司的矿业部门经理听从了控股公司老板有关探测技术的错误意见，当问及原因时，他们回答说："他们收购了我们，所以我们认为他们一定知道我们不知道的东西。"

我们提出的公司战略规划体系基于对控股公司与下属业务部门间契合度的评估。两者的契合能否创造价值，互不契合能否破坏价值？通过回答这个问题，公司战略家们就能考虑在业务组合或控股方式上进行什么样的改革，才能提高两者间的契合度。

对契合度的评估

公司级的经理很少有人认为评估控股公司与下属业

务部门间的契合度是件容易的事。其中的部分原因是他们很少公开解决这个问题，但即使他们这样做，这也是一个棘手的问题。它就像评价一个特殊的经理是不是适合一项特殊的工作，我们必须对经理本人和工作本身有深入了解，才能正确评价。

控股公司与下属业务部门是否契合是一个棘手的问题，能予以解决的经理屈指可数

为帮助经理们作出判断，我们推出了一个结构化的分析方法，从评估业务开始。首先，我们审查了每项业务成功的关键因素，我们需要了解这些因素，以便判断在哪些地方控股公司能产生积极的影响，哪些地方有消极影响。其次，我们记录了业绩能有所改善的业务领域，这些领域是控股公司可以增值的地方，它们代表着提高业绩的潜力。

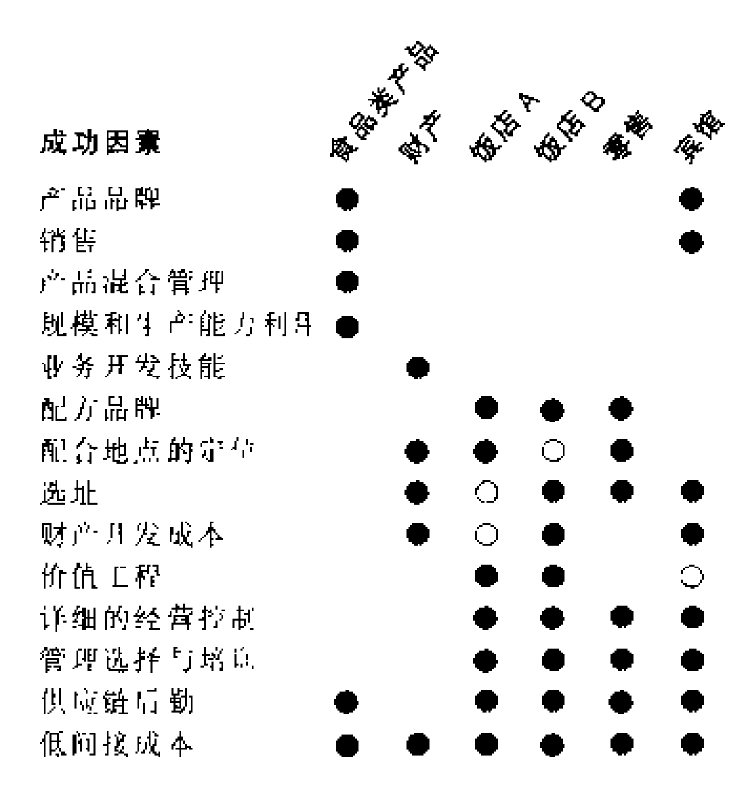
根据这些分析，我们再来看看控股公司的特点，并把它们归类。这种分析方法可确保经理们在判断其影响与商机和业务需要是否有可能契合时，能对控股公司的特点有全盘考虑。最后一步是根据业务部门在控股公司影响下取得的业绩，来检验经理们的判断是否正确。

成功的关键因素：了解公司的业务

大多数经理对成功的关键因素并不陌生。对每项业务来说，某些行为或问题对它的业绩以及竞争优势的形成都至关重要。但是，行业间、甚至行业内部的成功因素都不尽相同，比如散装化工与特种化工的成功因素是

不一样的。

大多数公司规划只是将成功关键因素作为提出对策的部分理由。因此，针对成功关键因素进行特殊分析通常并不一定非要开发出公司战略。但总结成功关键因素、向业务部门经理强调其重要性，并检查业务形势是否改变，例如成本是否提高，却不失为经营的好办法（见图 8－1）。



成功因素	食品类产品	财产	饭店A	饭店B	零售	宾馆
产品品牌	●					●
销售	●					●
产品混合管理	●					
规模和生产能力利用	●					
业务开发技能		●				
配方品牌			●	●	●	
配合地点的宣传		●	●	○	●	
选址		●	○	●	●	●
财产开发成本		●	○	●		●
价值工程			●	●		○
详细的经营控制			●	●	●	●
管理选择与培训			●	●	●	●
供应链后勤	●		●	●	●	●
低间接成本	●	●	●	●	●	●

图 8—1　多元化食品公司成功的关键因素

对成功关键因素的分析是评价契合度的重要基础，有助于判断业务部门及其控股公司是否有可能产生摩擦。一个不了解下属业务成功因素的控股公司有可能破坏价值。这种分析还有助于判断对不同业务控股的需要有多么相似。对于食品公司来说，经营餐馆和零售要比

经营宾馆、财产和食品类产品更相近。最后，成功关键因素的分析是分析控股机会的先决条件。

控股的机会：对业绩提高的判断

为了增值，控股公司必须改进其业务。要做到这一点，必须存在改进的空间。我们把业务部门内的改进潜力称为**控股的机会**。

控股的多种机会或许会自己呈现出来。比如，一个业务部门的间接成本可能过高，而它的经理并没有意识到。在明智的控股公司看来，间接成本高就是机会。或者两个业务部门通过合并其销售队伍有可能获得规模效益，但双方经理考虑到个人恩怨、下属的忠诚或谁掌权的问题，会觉得合并很困难。因此，销售队伍的合并对于明智的控股公司来说是一次机会。再比如，一个业务部门可能拥有出色的但并不是世界一流的生产与后勤管理技术，而掌握这方面世界一流技术的控股公司就能够帮助该业务部门（参见后文"寻找控股机会的十个方面"）。

大多数企业存在控股的机会，并使其经营业绩得到改善，只要它们的控股公司所拥有的技术和经验能起到对症下药的作用。对控股机会进行分析目的在于记录这些机会，并评估有何意义。然而对经理们来说，分析工作是一个重大挑战，因为控股公司往往需要具备一定深度的专门业务知识来证实这些机会。比如，一家对制造业并不在行的控股公司，可能不知道某业务部门缺乏世界级的制造技术。再比如，一家对某业务市场不甚了解

的控股公司，就可能意识不到把销售力量合并起来所创造的机会。

有二种分析方法可帮助战略家确定控股的机会。首先由战略家列出一个业务部门面临的主要挑战，一般记录在公司计划中。然后由他们对每个挑战进行研究，看看其中是否包含着控股的机会。例如，一个业务部门面临着两种主要挑战：提高生产能力以满足该细分市场的增长要求，以及通过改进采购方式降低成本。第一种挑战不包含控股的机会，因为业务部门的经理已多次成功地提高了生产能力，没有控股公司的干预也能做到。但第二种挑战确实包含控股的机会：业务部门的经理采购能力较弱，也从未招募到顶尖的采购经理。而一个擅长此道的控股公司能够指导业务部门的经理，帮助他们避短，比如支付的工资过低，无法吸引具备他们所需知识的人才。

第二种分析方法是由战略家记录控股公司对下属业务部门有哪些最重要的影响，然后判断一下这些影响是否蕴涵着第一种分析没有确定的控股机会。比如在一家控股公司，工程中心的职能是为其所有化工业务开发技术程序和标准。在与业务部门经理和工程中心经理讨论后证实，成立一个中心部门开发标准能够创造控股的机会，业务部门的经理既缺少相应的知识也没有时间成为技术与工程标准的专家。另外，各项业务非常相近，在某种情况下获得的经验，同样适用于其他业务。工程中心通过帮助业务部门提高技术标准，能够创造更大的价值。

第三种分析方法是研究不同的控股公司对相似业务的影响，看看是否还能从中发现其他控股的机会，这一步需要经理们通过公用资料、竞争对手内部的员工或咨询家及业界观察家来了解对手控股公司。现在，竞争对手之间的控股行为已频繁地被大家共享，因为他们认为这类信息的商业价值低。

控股公司的特点：评估契合度

制定公司战略的第二步是确定控股公司能够与组合中的业务部门契合到何种紧密的程度。具体做法是先把控股公司的特点记录下来，然后将其与各业务部门的成功关键因素、控股的机会作比较。

控股的特点可分成五类：

- 指导控股公司经理们的精神指南；
- 中心职能、服务和资源；
- 公司的结构、管理系统和流程；
- 控股公司经理的性格、经验及专长；
- 公司打破集权，将权利和责任下放给业务经理的程度。

这五大类别像透镜一样，经理们可以透过它们看出控股公司的影响。虽然五个类别存在明显的联系和重叠，但针对每一类进行单独分析可确保对控股公司有全面了解（参见后文“了解控股公司”）。

只有深刻了解控股公司的特点以及它产生的影响，战略家才能考虑两个关键的问题：

1．一项业务存在被收购的机会。控股公司的特点，

包括技能、资源、管理流程等等，是否符合这种机会的要求。控股公司能否发挥控股关系的积极潜力？

2. 控股公司的特点是否有不契合被收购业务获得成功的关键因素的地方？控股关系的消极影响是什么？

1989 年，总部设在得克萨斯的制造商库珀工业公司（Cooper Industries）收购生产火花塞的冠军国际公司（Champion International Cooperation）就说明了这两个问题的重要性。库珀公司认识到可通过控股帮助该公司提升生产业绩，于是抓住了这个明显机会，新收购的公司被“库珀化”：库珀公司对它们的生产经营进行审计；根据该业务部门的特点制定相应的计划、预算、人力资源系统；集中进行统一谈判。一位业务经理指出：被库珀公司收购后，摆在你面前的首先是成堆成堆的政策说明。在改造某类制造业的成本和品质方面，类似这种接手的控股方式一直十分有效。

库珀公司面临的问题是冠军公司是否契合这种控股的方式。比如，库珀公司的生产服务部门能否为冠军公司增加价值？冠军公司缺少好的经营方法，而库珀公司在这方面经验丰富，所以为库珀公司提供了控股的机会。但还存在一些问题。火花塞涉及到陶瓷的生产，而库珀公司的生产服务部对此知之甚少。此外，冠军公司的工厂每年生产数百万火花塞，需要经过大量工序，而库珀公司的生产人员最了解的是低速、基于一个单元或批处理工序的生产方式。另外，冠军公司在美国以外还有多家分公司，而库珀公司在国外经营的经验很少。

为判断冠军公司是否与库珀公司契合，库珀公司的

首席执行官罗勃特·西兹克研究了自己的公司控股的一些特点，并评价了这些特点的潜力和风险。看看集中进行统一谈判、推行库珀公司成本会计流程等等有哪些影响？西兹克必须判断出所有这些影响的净效应。

此外，他还要考虑由库珀公司收购冠军公司是不是比竞争对手收购它更有利。另一家面向制造业的控股公司达纳公司（Dana Corporation）也发现了冠军公司给它的机会。那么库珀公司对冠军公司的影响是不是比达纳公司更大，值得库珀公司出高价收购冠军公司？

结果影响：验证判断

通过研究公司在不同业务领域的跟踪记录，可检验公司对其控股特点与下属业务契合度的判断是否正确。我们所谓的“成功与失败分析法”有助于总结控股公司跟踪记录。分析包括列出公司作出的重要决定，然后分别归入成功、失败或中性三类。给公司决定分类往往是很有用的方法：比如，主要的人事任免；重大资本投资；新产品推出或收购。通过确定控股公司的影响，研究成功与失败的模式，我们就能断定控股公司在哪种情况下产生了积极影响，在哪种情况下产生了消极影响（见图 8－2）。

业绩分析是另一种验证经理对契合度判断的方法，它包括审核各业务部门的业绩，并与对手的业绩进行比较。业绩相对较差的业务部门可能并没有得益于控股公司的干预，相反还有可能受到阻碍。但战略家在得出这样的结论时一定要谨慎。一个业务部门在没有控股公司

开展多元化经营的数量

成功　中性　失败

零售

1978年以前

1978—1983年

1984—1989年

批发

1978年以前

1978—1983年

1984—1989年

其他

1978年以前

1978—1983年

1984—1989年

图8—2　成功与失败分析

干预的情况下，可能会经营得很好，也可能不好。一定要搞清楚，只有当经营业绩取决于控股公司的影响时，才能作为评估契合度的依据。真正的问题在于，作为子公司的业务部门和作为独立公司单干时，孰优孰劣。一种判断方法是将公司业务组合中不同业务的业绩与其等价投资回报作比较，就像市场营销战略的利润影响方法（PIMS）所预测的那样。PIMS是数千家业务部门详细信息的研究数据库，由参与的公司提交各自信息。该数据库的用途之一是根据业务部门针对有关其结构与战略特点进行的问卷调查所作的回答，为某行业提供等价的业绩统计数据。

利润大大超出或低于正常水平表明，控股公司对它确实造成了影响。但就算是如此，战略家必须了解控股公司对不寻常的业绩产生了何种的影响。

BTR 公司的契合度评估

英国最成功的公司之一BTR公司诠释了控股公司与下属公司契合度的重要性。BTR的业务组合中大部分是工业制造业，公司的特点既非常适合它瞄准的控股机会，又适合其下属业务的成功关键因素。BTR的实力越来越强大，往往能获得15%~20%的销售边际效益，而其竞争对手只有5%~10%。

1967—1987年间担任BTR常务董事的欧文·格林爵士发现了工业化生产领域存在某种适合BTR控股的机会。他发现许多业务部门经营欠佳，特别是在成熟的细分市场。这些部门关于产品利润的财务信息或许无法告诉它们哪些地方创造价值，哪些地方需要改进生产率，而它们对丢失客户的担心会促使它们降价，特别是对大客户。它们会采取让工厂满负荷运转的方式，以追求边际销售效益，尤其是在经济衰退时期。在尝试从成熟产品领域转向时，它们往往开展多元化经营，到头来却白费力气。

格林凭着自己的经验感觉到BTR可以显著改进这些业务部门的业绩。比如，通过实施更严格的预算与财务报告系统，他鼓励部门经理找出获利最丰厚的地方，削减不必要的成本，实现更高的生产力。他在通货膨胀时（或之前）提价，教会经理如何从好客户那里争取更高的价格。他让经理们关注利润，而不是销售，帮助他们摆脱让工厂满负荷运转的心态。他坚持以工厂的特长

为焦点严格界定业务范围，规劝经理不要浪费资源搞多元化。

几年后，BTR形成了契合下属业务的控股公司的特点（参见后文"了解控股公司"）。格林的洞察力，如他让经理负责实现其利润目标的承诺，以及他对工业化制造业成功关键因素的了如指掌，现已写入指导BTR收购公司的**思想指南**中。

BTR的公司结构包含了许多小型、严格界定和自负盈亏的中心，每个中心有它自己的管理团队。公司著名的利润规划流程，要求每项业务掌握每个产品线成本与利润的详细信息，为管理系统定了型。该流程使得控股公司的经理能够挑战和扩大业务部门的利润目标，促进提价和利润的改善，并提高整个公司的财务管理标准。利润规划流程在BTR控股公司经理的手中成了强有力的工具，他们在为许多相似的利润中心解释计划和比较业绩方面，积累了丰富的经验。

BTR会议室钟表上的题词是公司文化的缩影：注意劳逸结合

BTR并不认为公司要有庞大的总部员工或职能资源。正如BTR现任首席执行官艾伦·杰克逊解释的那样："记住每个业务部门保持独立非常重要。我们当然没有中心营销或小组营销主管一类没有意义的摆设。我们不会磨掉各业务部门的锋芒，那样做等于犯罪。"公司总部很小，主要进行财务控制。伦敦只有60个人，美国和澳大利亚同样人员很少。总部的建筑规模适中，

室内陈设自 60 年代建成以来，变化很少。公司会议室钟表上的题词是公司文化的缩影：注意劳逸结合。

控股公司人员的主要特长包括激发利润中心经理们的积极性，并控制他们，利用利润规划流程改善他们的业绩。在 BTR 公司，几乎所有高级经理都有工业化生产方面的个人长期经验。

最后，合同权利下放让利润中心的经理有自行做主的自由，只要他们的利润规划比率与底线合理。控股公司只有在发现有办法改善业绩时，才干预其业务部门的经营活动。

杰克逊表示："我们的长处是工业化生产。我们知道如何建立起工厂，如何提高生产率，如何在产量下降时减少规模和压缩成本。"在这些业务领域，BTR 既擅长于发现控股的机会，又十分了解成功的关键因素。

结构化分析不能代替判断。经理们必须对自己的长处和弱点实事求是

然而 BTR 的做法不太适合一宗大规模收购中包含的销售业务。这并不是因为在降低成本、提高生产率或定价这些 BTR 擅长的领域不存在控股的机会，而是因为销售业某些成功关键因素不契合 BTR 的做法。杰克逊解释说："我们发现当产量下降时，缩小销售业务的规模要难得多。" BTR 的做法是即使在产量下降时也要保持利润，这在工业化生产领域通常能够做到，因为真正的固定成本只占全部成本很小的百分比。在一些销售行业，这种做法行不通，因为维护一个销售网络需要相对

较高的固定成本。杰克逊指出："我们强行降低成本，但只有关闭库房才能做到这一点。而关闭库房造成货量的进一步减少，从而使销售网络的其他环节遭到削弱。"

财务结果也表明控股公司与下属业务部门不契合。BTR公司的销售业务没能像其制造业一样取得比竞争对手更好的业绩。在制造业，BTR的销售回报率往往是其竞争对手平均水平的两倍，而销售业务的利润则与业界正常水平接近。杰克逊表示："在工业化生产以外的领域，我们一直不太成功。销售业有另一套哲学。"所以他决定放弃BTR的一些销售业务，像英国的国家轮胎服务公司（National Tyre Service）和位于得克萨斯州的夏日集团（Summer Group）。在销售业控股的机会不足以让BTR改变其控股的做法。

BTR的案例说明，对契合度的评价需要对控股公司的积极与消极影响作出复杂的判断。采用结构化分析方法进行判断有助于将复杂的问题进一步细分，确保分析过程将控股公司和下属业务的所有相关方面考虑进去，但分析不能代替判断。控股公司的经理必须对自己的长处与弱点实事求是。大多数公司会发现它们十分契合某些业务组合，但不契合其他业务。公司战略家面临的挑战是决定怎样调整控股的方法才合适。

进行改革以改善契合度

把有关契合情况的判断汇总起来并把公司的业务排

排队，有助于将评估归入一个体系（见图8—3）

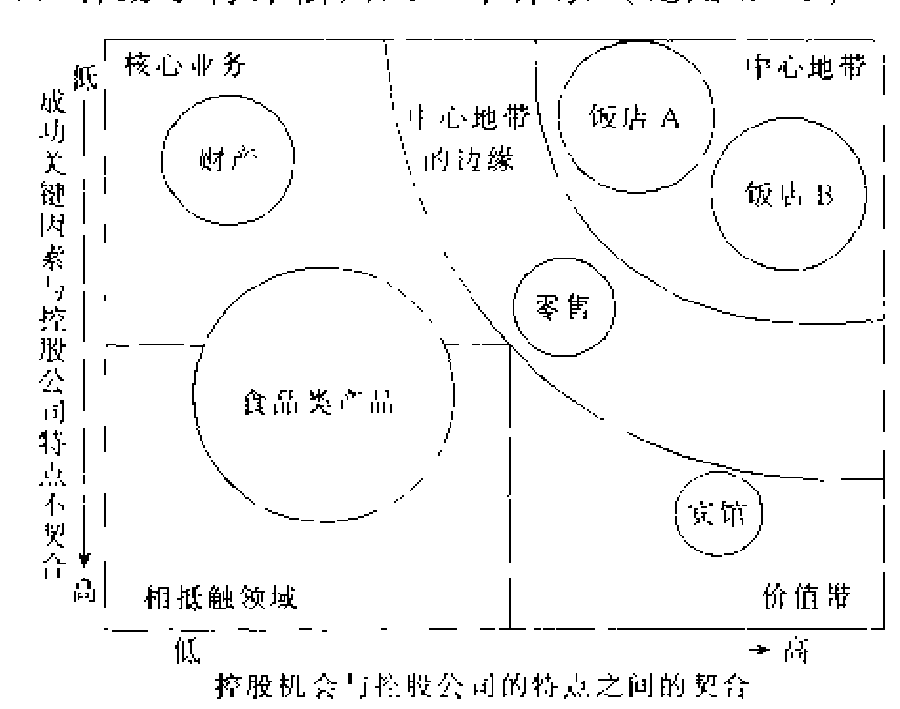


图 8—3　多元化食品公司的控股契合体系

该体系的横轴记录了控股公司的特点与某项业务的控股机会的契合程度（契合度评估中的第一套判断）。纵轴记录了控股公司的特点与业务成功关键因素间所有不契合的程度（契合度评估中的第二套判断）。契合得好能够降低控股公司破坏业务价值的风险。

组合中的每项业务都能在该体系中找到位置。图8—3中的体系标出了在成功关键因素一表中描述的多元化食品公司的业务。体系中的每个位置都包含着该公司战略的含义。

中心地带的业务

属于右上角的业务应作为公司今后的中心业务。中心地带的业务有改进业绩的机会，而且控股公司知道如

何去改进，这些业务具备控股公司非常了解的成功关键因素。

就图 8—3 中的两家饭店而言，控股公司在财产开发、食品采购、菜单管理和员工排班等方面提供了高品质的服务。控股公司还擅长于品牌确定、制定超过饭店业平均利润的业绩目标，以及为连锁经营设计平面结构使每业务单位的总成本保持最低。另外，控股公司并无任何破坏价值的特点；其特点与业务的成功关键因素不存在任何冲突。

中心地带的业务应在公司的业务组合开发中占优先地位，契合其中心地带业务的控股特点应构成控股公司的核心。

中心地带的边缘业务

对某些业务来说，作出明确的判断非常困难。控股公司的一些特点能够与其契合，其他的则不能。我们称这些业务（如食品公司的零售业务）为中心地带的边缘业务。控股公司在员工排班、品牌管理和精简组织机构方面似乎能为这些业务增加价值。然而，成功关键因素中不太契合控股公司的地方抵消掉了部分增加的价值。比如，零售业需要选址和财产开发方面的专业知识，它们有别于饭店业所需的知识。控股公司在这些领域进行干预可能会产生消极的影响。处在中心地带边缘的业务，既可使控股公司创造价值，也可使其破坏价值——到底有什么作用不能一概而论。这类业务有可能耗费控股公司许多精力，因为控股公司要努力澄清它对这些业务

的判断，而且如果可能，要将它们转变为中心地带的业务。

当控股公司对成功的关键因素有了透彻了解可避免破坏价值后，许多中心地带的边缘业务可转变为中心业务。有时，它意味着控股公司要调整它的经营行为或业务战略，但是，控股公司何时不该干预、何时该注意业务部门提出的特殊请求，这些问题要由控股公司来决定

当年联合利华公司收购了卡尔文·克莱恩公司（Calvin Klein）的香水业务时，调整了它控股的一般做法，以提高创造价值的可能性。例如，联合利华公司并没有将其著名的人力资源管理流程强加给卡尔文·克莱恩公司，因为它认识到自己的经理和卡尔文·克莱恩公司的经理不易融合。联合利华公司也没有把它的营销策略强加给卡尔文·克莱恩公司，因为两者有冲突。比如，卡尔文·克莱恩公司在向高档市场推出其香水产品时采用的市场研究方法与联合利华公司向大众市场推出产品的方法不同。联合利华公司把卡尔文·克莱恩公司当作全球业务来对待，而它自己的个人产品业务局限在国内或地区 为适应卡尔文·克莱恩公司与自己其他业务之间的不同，联合利华公司调整或压制了自己控股后的许多常规做法，两家公司的大多数联络工作也由一个人来负责

核心业务

大部分业务组合包含多种核心业务，它们进一步创

造价值的潜力很小，但与控股的方式非常契合。在这种情况下，控股公司对业务有深刻的了解，因为控股公司经营这项业务多年，或者控股公司的一些经理以前从事这项业务。控股公司过去也许为它增加了价值，但现在找不到进一步控股的机会。比如前面提到的食品公司，其财产经营业务属于这一类。该业务部门有多处房产租赁给第三方，公司给这项业务增加价值的可能极小，因为公司无法找到进一步控股的机会。但它破坏价值的可能也极小，因为控股公司的经理对财产经营业务了如指掌。

大多数经理出于本能选择那些熟悉的业务去经营。有时，这是正确的决策，但始终应三思而后行。核心业务是公司维持稳定的重要来源，为公司创造稳定的现金流动和可靠的收入。但核心业务也可能拖公司的后腿，减缓创造价值的速度，分散了控股公司经理开展更富生产力的经营活动的注意力。另外，业务环境变化后，核心业务有变成我们所谓相抵触业务的危险。

经理们应在其核心业务中寻找新的控股机会，以使能把它们转变为中心地带业务或中心地带边缘业务。如果努力失败，或者发现控股机会与竞争对手的特点十分契合，那么，一旦他们能够得到的收购价超过这项业务今后现金流动预期值的价格，就应立即将这项业务脱手。对大多数经理来说这不是个轻松的决定，这并不奇怪。不需要控股公司经理太多关注的盈利业务似乎很理想。然而，继续保留这些业务的风险也相当大，拥有太多核心业务的公司很容易成为别人收购的目标。

相抵触领域的业务

大多数公司的业务组合中至少都包含少数在控股公司看来创造价值的可能不大但有可能破坏价值的业务。这些业务是与控股公司相抵触的。在业务组合中此类业务通常数量较少，如过去搞多元化经营的残余业务，高级经理偏爱的项目、大规模收购的部分业务，或者用来尝试开辟新的增长机会的业务。但拿上述食品公司来说，生产食品这项最大的业务部分属于相抵触的业务，尽管它是公司最初的核心业务。该行业已走向国际，因此国内的业务已不再有竞争力。控股公司的经理没有多少经营国际业务的经验，主要从公司的饭店业转入该行业。他们的干预很有可能造成该行业破坏而不是创造价值。

经理们一般能认识到这些相抵触的业务与公司控股的做法不够契合，而在其他控股公司会表现得更好。但是，控股公司的经理们总是有理由不放弃这些业务：这项业务目前还能盈利，或处于转折的过程中；它有增长的潜力，控股公司正在摸索如何改进两者之间的契合度；已有少量现成的买主；控股公司已对业务部门的经理作出承诺；该业务是公司主席的特殊偏爱等等。然而现实情况是，这类业务与控股公司之间的关系有可能破坏价值，应尽快而不是以后再放弃。我们所举的这家公司应将其食品生产业务出售给一家国际性的食品公司。

公司要弄清楚自己的中心业务，以便确定哪些是相抵触的业务；同时，也要弄清楚哪些是与自己相抵触的业务，以便确定公司的中心业务。这样，在公司阐述其

中心业务时，衡量哪些业务有积极作用，哪些有消极作用，即相抵触的标准就会很充分。比如库珀公司的经理对其中心业务的说明是：制造业（特别是基于金属的制造业）而不是服务或装配；具备专有产品和技术性强的业务；基于单元的制造业，而非连续加工；营销和销售成本低于制造业成本的业务；有很强市场定位的业务；规模足以支持库珀公司间接费用的业务，以及没有棘手的环境问题或工会问题的业务。这些标准帮助库珀公司的战略家对中心业务、中心边缘业务和相抵触业务进行分类，更好地作出收购与放弃的决定。库珀公司已退出与其标准不符合的几项业务领域。最近，公司提议放弃其最初的业务——采油工具。

价值陷阱业务

控股公司经理在价值陷阱业务方面失误最大。价值陷阱业务是指那些与控股机会契合，但与成功关键因素不契合的业务。获利的可能往往让经理们忽视了不契合的一面，即不利的风险。

在食品公司的这个案例中，宾馆业务就是价值陷阱业务。控股公司相信其饭店和零售方面的特长会让宾馆业获得成功。管理层最初把它视为中心边缘业务，在食品采购、财产开发成本和业绩基准方面存在控股的机会。但在其他至关重要的方面，它却破坏价值。宾馆的经营需要推销技术，需要其他业务的推荐，以及特殊的选址经验。实践证明，控股公司对这些领域的干预产生了严重的消极作用，在收购5年后，这项业务可能只值

资本投入的一半。

核心竞争力的理论在控股公司经理们努力通过多元化使业务增长的过程中，将他们推进了诸如此类的价值陷阱。在欧洲，许多私有化基础设施公司以它们在建造和管理大型建筑项目方面的实力为基础，组建了工程咨询及建设公司。然而实践证明，控股公司配合其资本密集型基地业务的官僚政策，规划系统和决策程序对新业务极为不利。控股公司为其下属业务增加了无端的间接费用，限制了他们支付合适的工资，鼓励他们使资产负债表上的项目超支，妨碍了他们及时把握市场商机。这些听起来好像是有协同作用的核心竞争力，却导致控股公司陷入价值陷阱。

调整控股的特点

正如图8—3所示，面对控股公司契合体系中的多种业务，经理也许会设想他们应该改变控股公司的一些特长和资源，以便把他们的所有业务转移到右上角的中心业务范围。但我们的研究表明，控股的特点建立在根深蒂固的价值与信仰之上，很难有所改变。出色的控股公司不断对自己进行调整以更好地扮演控股公司的角色，但

虽然出色的控股公司总是对其控股的方式做细微调整，但在本质上却很少改变

控股公司在本质上很少改变，通常只有在首席执行官和高级管理队伍被撤换时才会发生重大变化。

对控股公司来说，采取截然不同的方式管理其业务组合中的不同业务同样困难重重。作为控股公司特点的连锁性质、对所有业务要一视同仁的压力以及根深蒂固的态度，都意味着控股公司倾向于对所有业务施加同样的影响。艾伦·杰克逊在区别对待BTR公司的销售与制造业的过程中认识到这样做只会使困难加剧，从而使他违背公司的理念，出售了销售业。

公司逐渐认识到改变业务组合以契合控股公司要比改变控股公司以契合某种业务容易得多。这种认识恰恰说明了为什么整分与拆分现象越来越多。比如，ICI公司决定分成两家有各自业务的公司而不想做一个面面俱到的控股公司，因为每种业务都有不同的控股要求

我们所述的流程是制定公司战略的结构化方式。针对成功关键因素进行分析可确定在哪些领域控股公司的干预不恰当，而针对控股的机会进行分析则侧重于有利的可能性。控股公司契合体系给业务排排队，以便找出那些契合度低的业务。

通过这些分析，公司最直接的受益是能够确定不契合的地方。把这些问题搞清楚，它们就可以着手减少控股公司的不良控股方式造成的影响，并从相抵触的业务领域抽身。集中精力把握住控股的最佳时机并开发相应的控股技巧才能创造额外的价值，但它需要长期努力，控股公司要学习新的技巧。此外，保持契合是一个动态过程。随着业务需求的变化，控股公司必须不断审核其

经营行为及业务组合。

如果一家公司没有叫得响的公司战略，它就会渐渐失去战斗力，成为竞争对手的牺牲品，或者在周期性缩小规模与削减成本的过程中衰弱下去。过高的间接成本消耗了利润，不能与控股公司契合的业务让竞争对手占了先，错误的原则指导着公司的决策。影响公司收购决策的是时兴的管理理论、可用现金或业务部门的业绩，而不是控股公司与下属业务的契合程度。左右控股公司变化的是官僚机构的整顿、武断的成本目标或机构政治，而不是价值的创造。

如果一家公司制定了出色的公司战略，就能凭借控股公司的技巧与下属业务的需求紧密契合来创造价值。但出色的公司还不仅如此。它们努力成为下属业务的最佳控股公司，能比竞争对手创造更高的价值。它们在探求控股的优势。

正如竞争优势这一概念曾经为公司进一步透彻了解公司战略发挥了最主要作用，我们相信控股优势的概念也能为公司战略的制定作出同样的贡献。控股优势不但推动公司进行规划，还有助于行政主管们进行决策。考虑一下收购、放弃、公司职能、协调委员会、上下级关系或规划流程能否强化控股的优势？如果不能，公司应该重新研究，推出新的方法。

寻找控股机会的十个方面

1、规模与经营时间。历史悠久、规模大的成

功企业通常形成了官僚主义和间接费用，难以从公司内部消除。规模小、新成立的企业其各项职能可能不健全，存在管理连续性方面的问题，没有足够的财务资源挺过经济衰退，这些因素与业务有关系吗？

2. 管理。与竞争对手相比，企业是否聘请顶级管理人员？企业经理是否以正确的目标为焦点？公司是否依赖于吸引和保留特殊人才？

3. 业务定义　业务部门的经理对于应该开展什么业务可能有误区，所以目标市场可能会过于狭窄或宽泛，或者他们会过多或过少地利用纵向一体化。外包与联盟的趋势正在改变许多业务的定义　业务组合中界定每项业务是否能最大程度地发挥竞争优势？

4. 可预测的失误。一项业务的性质及其形势是否导致经理出现可预测的失误？比如，坚持以前的决策可能会妨碍公司打入新的市场；业务的成熟往往导致过度多元化；漫长的产品周期会促使公司过于依赖老产品；呈周期性变化的市场可导致公司在业务发展期过度投资。

5. 相互联系　一项业务能否与其他业务更有效地联系在一起，以提高效率或在市场上的地位？业务部门之间的联系是否很复杂，离开控股公司的帮助是否难以建立起来？

6. 共同的能力。业务部门是否拥有可以让其他业务部门共享的能力？

7. 特殊的专业知识。业务部门能否得益于控股公司所掌握的特殊或罕有的专业知识?

8. 外界关系。业务部门是否有外界的利益相关者，比如股东、政府、工会、供应商，而公司可以更好地处理同他们的关系?

9. 重大决策。业务部门在其缺乏专业知识的领域是否面临困难的抉择，比如打进中国市场、进行重大收购，或者显著提高生产能力?业务部门从外界资本提供者获得巨额投资时是否遇到困难?

10. 重大调整　业务部门是否需要在其管理人员缺乏经验的领域进行重大调整?

了解控股公司

为了解控股公司，我们提出了一个系统化的方法，从五个方面审视其特点：

1. 控股公司的指导思想，包括价值观、志向、经验法则、偏爱和成功的诀窍等，指导着控股公司经理去经营他们的业务。指导思想左右着控股公司如何看待改进公司业绩的机会，使控股公司对不同业务种类的理解具体化，同时也是控股公司作出本能反应和直觉判断的基础　指导思想通常反映了控股公司根深蒂固的处事态度与信仰，基于经理们的个人经验。一位有着20年生产化工产品经验的经理，与一位在服装零售业干了20年的经理的指导思想会大相径庭。

2. 控股公司的结构、系统和流程是公司创造价值的机制。等级制度中级别的多少、体系的存在、任命过程、人力资源系统、预算及规划流程、资金审批系统、决策结构、转移定价系统及其他协调或联系机制，都是成为控股公司的重要方面 结构与流程的设计很重要，但每个公司最特殊的地方是经理们在该结构或流程内如何相互影响。

3. 公司人事部和中心资源应支持产品线经理创造价值的努力 有些控股公司具备大规模的中央职能，有些则尽可能少。公司资源，诸如控股公司掌握的专利、公司品牌、与政府的特殊关系或能够获得宝贵的财产或财务资产等，同样也是非常重要的特点。总部人员与资源创造价值的潜力取决于每个业务部门的情况：一个大型制造服务公司的人员可能对一个业务部门有帮助，但对另一个部门完全没有作用，甚至具有破坏作用。

4. 控股公司能够创造价值往往是因为它拥有特殊人才。控股公司的指导思想可能会与职能和服务方面的专业知识重叠。但是这些特点都不足以强调关键人物对控股公司的重要性。有些控股公司的主管经理像通用电气公司的杰克·韦尔奇、大都市公司（Grand Metropolitan）的艾伦·谢波德，他们的个性和特长使其公司与众不同 但有专长的部门经理或技术主管也是控股公司价值最主要的来源，只要他或她的风格、信念和专长能把握住业务组合中控股的时机

5. 控股公司与下属业务部门的合同分权制规定了哪些问题控股公司一般要干预，哪些应交给业务经理负责 它包含了授权限制、职责规定及正常程序的正式规定 然而典型情况下，它根植于公司文化中，而不是完全表面化 合同分权制应将控股公司的注意力转移到那些它能有所贡献的业务问题上，同时从它有可能带来破坏影响的问题上转移开

5. 控股公司与下属业务部门的合同分权制规定了哪些问题控股公司一般要干预，哪些应交给业务经理负责　它包含了授权限制、职责规定及正常程序的正式规定　然而典型情况下，它根植于公司文化中，而不是完全表面化　合同分权制应将控股公司的注意力转移到那些它能有所贡献的业务问题上，同时从它有可能带来破坏影响的问题上转移开